

112
20.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА
МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

СТЕПУРКО Андрій Олександрович
(студент групи МОМ-23)

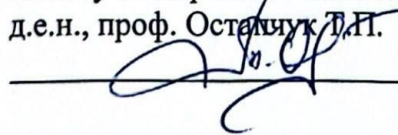


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА КАФЕ-ВАРЕНИЧНА
«БАЛУВАНА ГАЛЯ»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07»Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

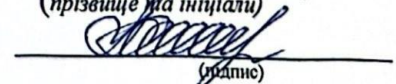


Керівник роботи:
к.е.н. Вікарчук О.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н. Рукх Пашченко О.І.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Степурко А.О. Управління мотивацією персоналу в системі менеджменту підприємства кафе-варенична «Балувана Галя» - Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні та методичні основи управління мотивацією, проводиться дослідження існуючого рівня мотивації кафе-варенична «Балувана Галя» та пропонуються заходи щодо покращення системи мотивації на підприємстві.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, управління персоналом, мотиваційний механізм.

Annotation

Stepurko O.O. Management of personnel motivation in the management system of the "Baluvana Galya" cafe-varenich enterprise - Manuscript.

The master's qualification work is presented on obtaining the degree of higher education "master" in the field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". - State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2023.

The master's thesis examines the theoretical and methodological principles of motivation management, conducts a study of the existing level of motivation of the "Baluvana Galya" cafe-vareny, and proposes measures to improve the motivation system at the enterprise.

Key words: motivation, stimulation, personnel management, motivational mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Економічна сутність поняття мотивація в системі менеджменту.....	6
1.2. Механізм формування системи мотивації на підприємстві.....	14
1.3. Методи оцінки рівня мотивації працівників підприємства.....	24
1.4. Нормативно-правове регулювання в системі мотивації.....	30
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОГО РІВНЯ МОТИВАЦІЇ В ТОВ КАФЕ «ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ» М. ЖИТОМИР.....	38
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».....	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».....	48
2.3. Оцінка системи мотивації працівників в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».....	58
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ТОВ КАФЕ «ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ» М. ЖИТОМИР.....	72
3.1. Визначення напрямів покращення системи мотивації в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».....	72
3.2. Розробка заходів щодо підвищення мотивації працівників в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».....	79
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.....	86
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні керівники успішних компаній в своїх публічних виступах наголошують на тому, що люди – це найбільш цінний ресурс фірми.

Внаслідок зміни змісту праці в умовах науково-технічного прогресу, широкої автоматизації та інформатизації виробництва, внаслідок підвищення рівня освіти і соціальних очікувань співробітників значення мотивації в управлінні персоналом ще більше зростає. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві.

Інтереси, потреби, цілі, бажання працівників багатогранні, і тому управління людським фактором повинно бути гнучким, цілеспрямованим та базуватися на поєднанні різних методів та засобів мотивування.

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння її мотивації. Розробити ефективну систему форм і методів управління людиною можна лише знаючи те, що їм рухає, що спонукає його до діяльності, які мотиви лежать в основі його дій. Для цього необхідно знати, як виникають ті чи інші мотиви, як і яким способом мотиви можуть бути приведені у дію, як здійснюється мотивування людей. Підвищити результативність праці можна через пізнання структури мотивів і потреб працівників, через конкретні заходи щодо висловлювання ним визнання керівником і стимулювання високі результати, через поліпшення інформаційної структури і структури прийняття рішень у вигляді поліпшення спілкування. Саме тому тема підвищення системи мотивації персоналу на підприємстві є доволі актуальною на сьогодні.

Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як: А. Маслоу, В. Врум, Д. Мак-Грегор, К. Адельфер, У. Оучі, Ф. Тейлор, а також Іншин М., Колот А., Бугаєва М., Зайцева-Савкович К., Сацук Т. Системи стимулювання в різних формах і їх

мотиваційний значення представлені в роботах Дж. Гібсона, Журавльова П., Шекшня С., Дж. Ханта, Яковлева Р., Шахового В., Шапіро С., Мілкович Т. і багатьох інших.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає у проведенні оцінки системи мотивації в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» в м. Житомирі та надання пропозицій щодо її покращення. З огляду на поставлену мету в роботі вирішені наступні **завдання**:

- надано економічну сутність поняття мотивація в системі менеджменту;
- розглянуто механізм формування системи мотивації на підприємстві;
- досліджено методи оцінки рівня мотивації працівників підприємства;
- визначено нормативно-правове регулювання в системі мотивації;
- подано організаційно-управлінський аналіз ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»;
- проведено діагностику фінансово-економічного стану ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»;
- зроблено оцінку системи мотивації працівників в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»;
- визначено напрями покращення системи мотивації в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»;
- розроблено заходи щодо підвищення мотивації працівників в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»;
- розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є мотиваційний механізм в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування мотиваційного механізму на підприємстві.

Методи дослідження. Під час написання роботи було використано метод пошуку та збору інформації, метод аналізу та синтезу, метод порівняння, графічний та табличний методи, метод абсолютних та відносних величин, метод анкетування, метод узагальнення для написання висновків роботи.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові статті, підручники, посібники, монографії, фінансова звітність ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» за 2020-2022 рр., ресурси мережі Інтернет де висвітлюється досліджувана тема.

Новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючої системи мотивації в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя». Впровадженні нового виду мотиваційного механізму, а саме відкриття депозитних рахунків для працівників підприємства із щомісячним їх поповненням.

Практичне значення результатів роботи. Запропоновані в роботі заходи щодо покращенню системи мотивації на підприємстві сприятимуть зростанню мотиваційного духу персоналу та підвищенню доходів підприємства.

За проведеними розрахунками запропоновані заходи є ефективними та можуть впроваджуватися в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».

За результатами дослідження опубліковано:

Степурко А.О. Переваги Scrum і Agile в управлінні бізнесом. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнар. наук.–практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки. Житомир: Житомирська політехніка, 2023.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в IV Міжнародній науково–практичній конференції з проблем вищої освіти і науки «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці, 32 рисунки, 4 формули. Список використаних джерел налічує 78 джерел та розміщується 7 на сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність поняття мотивація в системі менеджменту

Мотивація завжди була і залишається однією з головних функцій менеджменту. Найбільше визначень мотивації дано в економічній літературі. Так, представники менеджерів-управлінців кажуть що мотивація є наміром, бажанням, яке спонукає людей займатися деякою діяльністю та керує індивідуальними діями з метою задовольнити певну потребу. При цьому вони вважають, що мотивація представляє внутрішню рушійну силу, яка спрямовує індивідуальні на досягнення певної мети.

Інші представники управлінської практики вважають, що мотивація є не що інше, як використання мотивів поведінки людини в управлінні її діяльністю, що спонукають людину до активності та продуктивності праці. Мотивація включає формування мотивів у процесі діяльності.

На думку, другої групи представників школи управління - мотивація є використання мотивів поведінки людини у практиці управління його діяльністю. Система мотивації має на меті створення регулюючих трудові відносини взаємно однозначних умов, що забезпечують відповідність між конкретними інтересами працівника та роботодавця, при якому у працівника з'являється потреба самовіддано працювати [50].

Мотивація персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення продуктивності та продуктивності працівників. Стимулювання працівників полягає у діях керівництва, націлених на залучення та утримання цікавих підприємству кадрів, з метою отримання максимальної віддачі від їхньої праці. Ефективно працюватиме лише той найманий працівник, який позитивно ставиться до своєї діяльності, отримує від неї задоволення та вигоду, бачить подальші перспективи. Методом «батога» такої картини домогтися неможливо,

тому на сцену виходить метод «пряника» - підбору оптимальних заходів впливу на персонал для підвищення його зацікавленості.

Мотивація персоналу має будуватися на методах, які враховують індивідуальні особистісні особливості працівника та його кар'єрні очікування. Ефективне стимулювання співробітників - це не тривіальне завдання, для вирішення якого слід враховувати безліч факторів: реальний обсяг роботи, факти цільового і нецільового використання робочого часу, очікування людини від займаної посади [50].

У вітчизняній літературі зустрічається таке трактування поняття «мотивація». Мотивація - це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі та форми діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Ф.І. Хміль у своїй книзі «Менеджмент» пише: «Людей можна примусити виконувати те чи інше рішення, ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання їх має певні межі, зазвичай, визначені системою організації спільної праці та контролю за здійсненням її. Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини» [76].

А.М. Колот дає таке означення мотивації в своїй книзі «Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу»: «Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою» [33].

О.Є. Кузьмін визначає мотивування як «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації» [71].

З.П. Румянцева і Е.А. Уткін під мотивацією розуміють діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид управлінської діяльності [71].

В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко також визначають мотивацію як функцію управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації [71].

Проблемою мотивації займаються такі видні вчені Заходу, як Дж. Болт, М. Еггерт, Г. Шредер, Дж. Адаїр та інші, які вважають, що мотивація - це сукупність рушійних сил, що надихають і спонукають людину до досягнення поставленої мети і спрямовують її поведінку.

Так, Дж. Болт стверджує, що мотивація - це визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння їх способів дій, мотивів, причин їхньої хорошої чи поганої роботи, і використання цієї інформації та цілого набору способів спонукання підлеглих добиватися найвищого рівня продуктивності [50]. На думку Г. Шредера, мотивація - це задане у певній ситуації прагнення вчинити ту чи іншу дію, що є фактичним підтвердженням того, що одному предмету надається перевага перед іншим [50]. У свою чергу, Джон Адаїр стверджує, що мотивація - це сума всіх мотивів людини, яка вчиняє ту чи іншу дію [50].

Функція мотивації в управлінні тісно пов'язана з іншими основними функціями управління: плануванням, організацією, контролем і оцінкою прийнятих рішень і полягає в стимулюванні персоналу до ефективної, добросовісної діяльності з метою досягнення цілей організації, тобто в визначенні потреб персоналу, розробці системи винагород за виконану роботу, використанні різноманітних форм оплати праці, використанні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів сумісної діяльності. Ця функція покликана забезпечити високоякісне і добросовісне виконання членами організації своїх обов'язків.

На сучасному етапі для ефективної мотивації своїх працівників керівнику необхідно виявити, які ж насправді їхні потреби і забезпечити найкращий спосіб задоволення цих потреб. Мотивація охоплює інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямку зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і

потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності. Відомо, що можна свідомо впливати на людей для успішного виконання завдань, які стоять перед організацією. Наявні концепції мотивації різні автори поділяють на різні групи. Так існує поділ мотиваційних теорій на змістовні і процесуальні. Інша група авторів додає до цих ще одну групу – початкові теорії. Більш детально мотиваційні теорії подані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теорії мотивації

Назва теорії	Коротка характеристика
1	2
Група початкових теорій	
Теорія «Х» Мак-Грегора	Відповідно до теорії «Х», люди за будь-якої можливості уникають роботи, відповідальності, у них відсутнє почуття честоловства. Визначальними є потреби захищеності. Потрібно використовувати контроль та погрози.
Теорія «Y» Мак-Грегора	Згідно з теорією «Y», люди прагнутимуть до відповідальності та виконання роботи, якщо будуть створені відповідні умови. Відбувається орієнтація на потреби вищого порядку.
Теорія «Z» У. Оучі	Основною рисою цієї теорії є обґрунтування колективістських принципів мотивації. Згідно з нею, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого» клану, тобто підприємства як однієї великої сім'ї. Теорія «Z» описує хорошого працівника, що надає перевагу роботі в колективі і має стабільні цілі діяльності на довготермінову перспективу. Стимули сприяння праці для таких працівників є ефективними в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.
Група змістовних теорій	
Теорія ієрархії потреб Маслоу	Відповідно до цієї теорії, існує 5 груп потреб: фізіологічні, безпеки й захищеності, соціальні, поваги, самовираження. Перші дві групи потреб є первинними, а останні три – вторинними.
Теорія Альдерфера	Тут виокремлено три групи потреб: потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами безпеки), потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини), потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись)
Теорія набутих потреб Мак- Клелланда	Він говорить про те, що треба враховувати три потреби: влади, успіху, причетності. Ці потреби не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування
Теорія двох факторів Герцберга	Всі фактори поділяються на гігієнічні (політика фірми і адміністрації, умови роботи, зарібок, міжособистісні стосунки в колективі, рівень безпосереднього контролю за роботою тощо) та мотиваційні (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання тощо)
Група процесуальних теорій	
Теорія очікувань В.Врум	Теорія заснована на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини. Людина також повинна сподіватися, що вибраний нею варіант поведінки дійсно приведе до задоволення чи набуття бажаного.

Продовження табл. 1.1

1	2
Теорія справедливості (рівності) С. Адамс	Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що людина порівнює оцінку своїх дій з оцінкою аналогічних дій своїх колег і на цій основі приходить до висновку про справедливість оплати. Вирішення такої проблеми можливо здійснити за допомогою створення чіткої, простої і зрозумілої всім системи оплати праці і збереження розмірів сумарного заробітку кожного співробітника в таємниці.
Теорія постановки цілей Е. Локк	Ця теорія виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які він ставить перед собою і заради яких здійснює свої дії. Людина з урахуванням свого емоційного стану усвідомлює та оцінює події, що відбуваються навколо. На основі цього людина визначає для себе цілі, до яких прагнутиме, виконує певну роботу, досягає наміченого результату й отримує від цього задоволення
Теорія Л. Портера – Е. Лоулера	ставить результати праці в залежність від затрачених працівником зусиль, його здібностей, а також від визнання працівником своєї ролі. Рівень затрачених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що прикладені зусилля приведуть за собою нагороду
Теорія посилення мотивації Б. Скіннер	Згідно з цією теорією, поведінка людей зумовлена наслідками їхніх дій у подібній ситуації в минулому. Працівники отримують уроки з досвіду, що в них є, і намагаються брати такі завдання, виконання яких давало раніше позитивні результати, і уникати завдань, виконання яких зумовило негативні результати.
Теорія парсипативного (спільного) управління	Активна участь працівників у житті організації підвищує задоволення працівників від роботи, спілкування з колегами, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше. Теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників

Джерело: складено автором на основі [33; 71; 76]

Таким чином, мотивація праці як загальна функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Основами системи мотивації персоналу є теоретичні аспекти, у яких майже завжди використовуються такі поняття з психології як «Потреба» та «Очікування» [67].

Потреба – це такий душевний і фізичний стан суб'єкта, у якому він відчуває брак певних благ, необхідні йому життєдіяльності. Насамперед саме її наявність мотивує до виконання певних дій. Потреби класифікуються по-різному залежно від наукового підходу.

Теоретично розрізняють дві групи потреб:

- первинні, наявні від народження;
- вторинні, що у процесі життєдіяльності [67].

Первинні потреби є фізіологічними (потреба у харчуванні, житло) або закладеними на генетичному рівні (інстинкт самозбереження). Вторинні набуваються в міру становлення особистості (потреба у повазі, самореалізації).

Очікуванням у теоретичних засадах мотивації називають припущення суб'єкта щодо ймовірності досягнення певного результату під час здійснення будь-яких дій. Вони складаються на основі попереднього досвіду та оцінки поточної ситуації, причому в більшості випадків індивід формує свою поведінкову політику, спираючись насамперед на досвід [67].

Способи мотивації персоналу можна розділити на три групи (рис. 1.1).

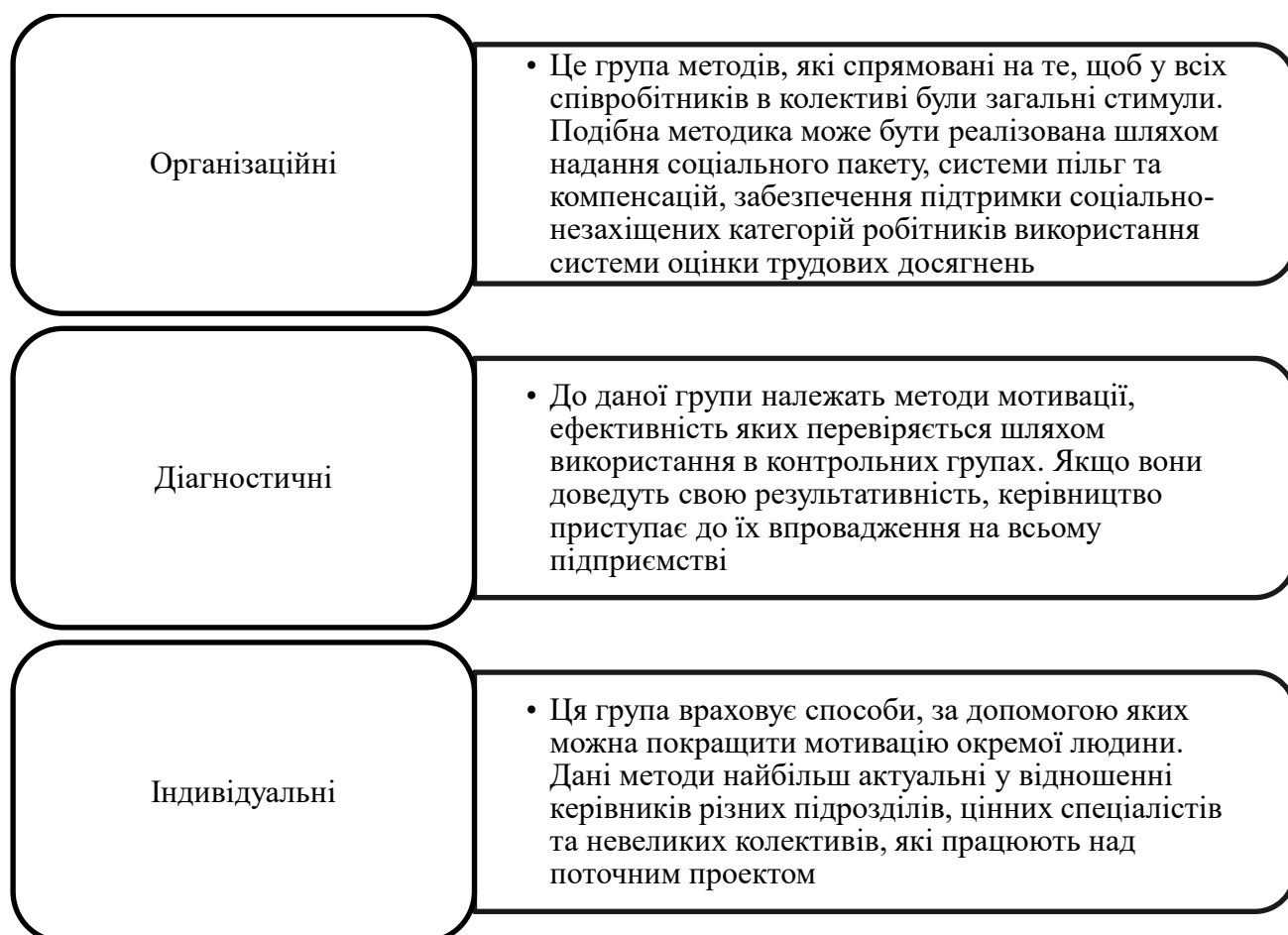


Рис. 1.1. Способи мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [67]

Розрізняють два види мотивації: внутрішня та зовнішня.

Внутрішня мотивація - сукупність мотивів, які пов'язані із індивідуальними характеристиками співробітника. Співробітники самі прагнуть працювати ефективніше, оскільки отримують моральне задоволення від праці «на совість». Внутрішня мотивація може бути пов'язана з особливостями особистості співробітника, його характером, амбіціями та сумлінністю.

Зовнішня мотивація враховує стимули, які діють на людину з боку та збуджують його до праці. Менеджмент впливає на персонал ззовні, заохочуючи або використовуючи покарання за результати роботи, регулюючи якість праці в колективі.

Серед видів мотивації виокремлюють матеріальну та нематеріальну мотивацію персоналу (рис. 1.2).

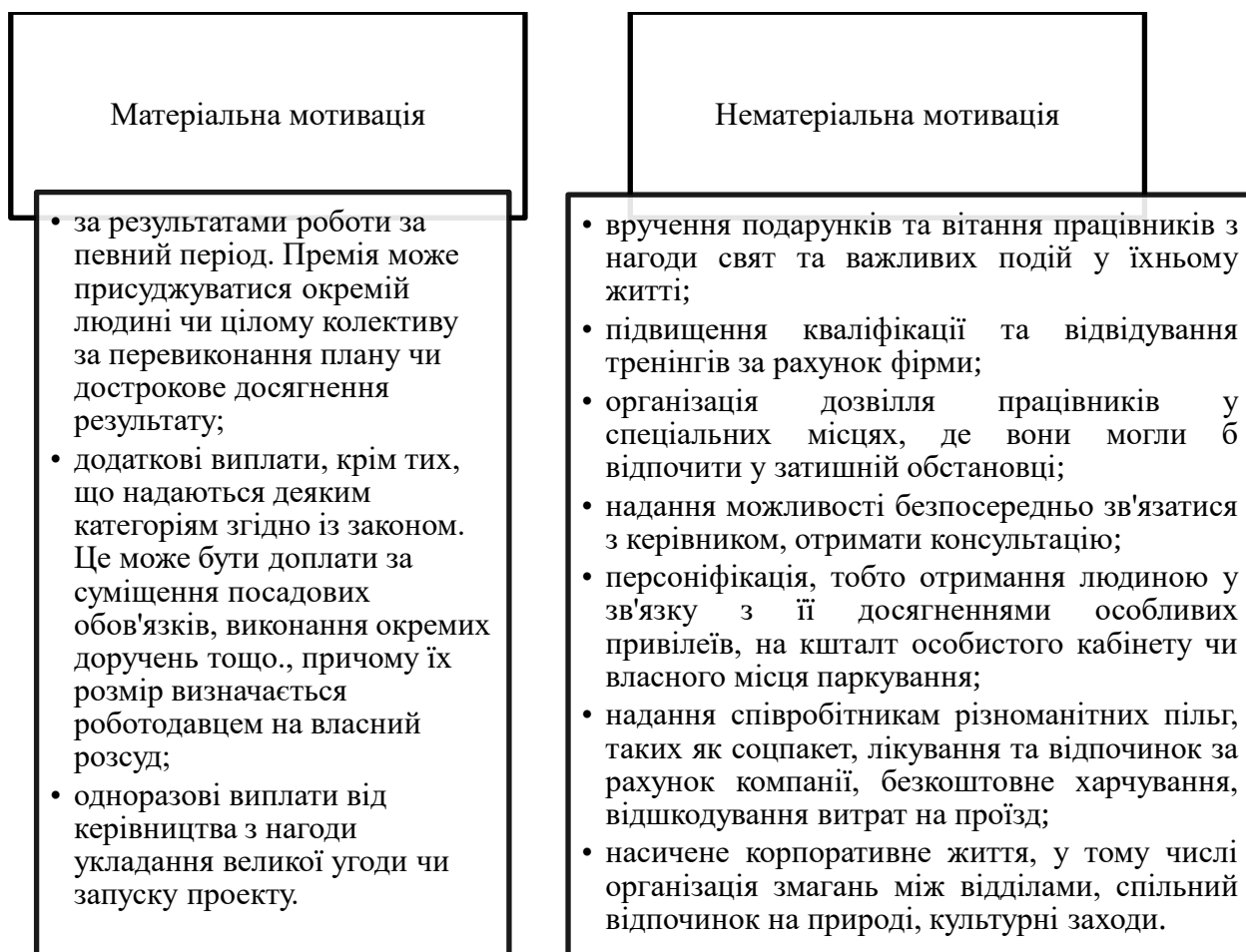


Рис. 1.2. Матеріальна і нематеріальна мотивація персоналу

Джерело: складено автором на основі [67]

Винагорода за працю показує цінність людини як фахівця і за її недостатнього розміру, на думку людини, у неї зникає мотивація і навіть може виникнути бажання порушити діяльність організації.

Система матеріального стимулювання праці може забезпечити стабільне підвищення продуктивності тільки в тому випадку, якщо є конкретні правила, за якими проводиться виплата винагород на основі кількісних оцінок виконаної роботи. Неясна система розподілу цих сум у процесі стимулювання знижує мотивацію співробітників та погіршує ситуацію в колективі, що призводить до витоку кадрів та падіння продуктивності [51].

Може статися так, що керівництво не має в своєму розпорядженні достатніх коштів для матеріального стимулювання персоналу. Втім, високі зарплати та премії ще не означають, що працівники завжди працюватимуть із повною віддачею, навпаки, вони можуть самі почати вимагати винагороди. Тому нині з метою підвищення мотивації широко використовуються нематеріальні стимули.

Існують і фактори мотивації, які мають і негативний характер, а саме:

- позбавлення премії;
- дисциплінарні стягнення;
- відмова від надання корпоративних пільг та компенсацій [67].

Якщо ці методи застосовуються обґрунтовано, це також дозволяє ефективно підтримувати дисципліну та порядок в організації на необхідному рівні.

Існують різні причини, за якими у співробітників може зникнути мотивація. Найчастіше втрата інтересу до роботи може мати особистий характер, наприклад, бути викликана смертю близької людини, що призводить до необхідності зробити перерву. Втім, відсутність мотивації не завжди пов'язана з діяльністю компанії. Незадоволеність умовами праці обумовлена різними факторами, до найпоширеніших з них належать наступні:

- несприятлива обстановка та відсутність командного духу всередині колективу. Співробітники втрачають мотивацію, стикаючись з критикою з боку начальства та колег щодо свого зовнішнього вигляду та вчинків, або якщо результати їхньої праці не оцінюють належним чином;

- відсутність можливостей просування по службі. Таке трапляється, коли співробітник постійно виконує дрібні доручення або вже має великий стаж у компанії, але йому так і не вдалося обійняти посаду або збільшити свій оклад;

- невідповідність професійних якостей людини виконуваним завданням. Це пов'язано з тим, що в процесі відбору кандидатів на вакантне місце можуть знайти спеціаліста, який не має достатнього рівня знань і досвіду. В результаті він усвідомлює, що не підходить для цієї роботи, і в нього пропадає мотивація. У такій ситуації не варто впадати у відчай – тут все визначається перевагами керівництва;

- ігнорування основних навичок працівника. Може статися таке, що талановитий інженер при облаштуванні на посаду мріє про участь у великих проектах будівництва промислових об'єктів. Натомість йому дістається звичайна офісна робота, пов'язана з паперовою тяганиною, і як результат - він звільняється, навіть не відбувши випробувальний термін;

- незадоволеність рівнем оплати праці, що особливо для менеджерів вищого рівня [67].

Все це призводить до того, що люди відчують втому, погано виконують свою роботу та вступають в конфлікти.

Отже, мотивація в системі менеджменту відіграє провідну роль. Завдяки використанню мотиваційного механізму менеджмент підприємства впливає на працівників для забезпечення досягнення цілей підприємства.

1.2. Механізм формування системи мотивації на підприємстві

Мотивація – це умови, які змушують працівника спрямовувати зусилля на вирішення проблем, оскільки він зацікавлений у цьому; це система, в якій інтереси працівника аналізуються та використовуються на користь організації з боку роботодавця. Мотивація персоналу роботодавцем має бути вивчена, оскільки інакше не можна буде концентрувати зусилля у тому, що працівника цікавить

насамперед. Мотивація ґрунтується на системі стимулювання, оскільки задоволення потреб можливе через застосування інструментів стимулювання. Загальна структура мотивації та фактори, що впливають на неї подані на рис. 1.3.

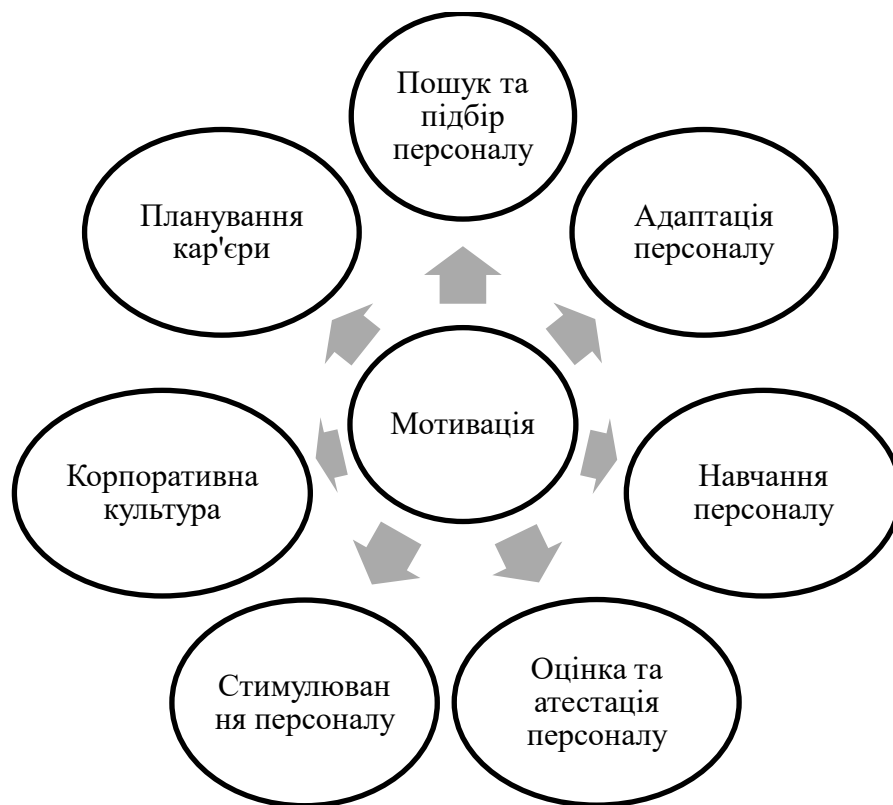


Рис. 1.3. Мотивація як елемент системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [51]

Отже, мотивація може бути центральним елементом в управлінні персоналом, оскільки з боку організації вона є інструментом впливу на співробітників. Мотивація та стимулювання – це двосторонній процес, в якому інтерес повинен бути і у самого співробітника, і у організації.

Те, який результат покаже компанія, залежить від того, наскільки ефективно працюють у сукупності всі її підрозділи – керівництво, менеджмент і рядовий персонал. Щоб співробітники якісно виконували свою роботу, необхідно подбати про правильний вибір системи мотивації.

Головна мета системи мотивації персоналу – домогтися того, щоб люди мали оптимальні умови та всі необхідні стимули, щоб виконувати свої посадові обов'язки якісно та своєчасно. Вона потрібна для того, щоби співробітники самі захотіли досягти найкращих показників своєї діяльності.

Система мотивації на підприємстві має наступні цілі (рис. 1.4).

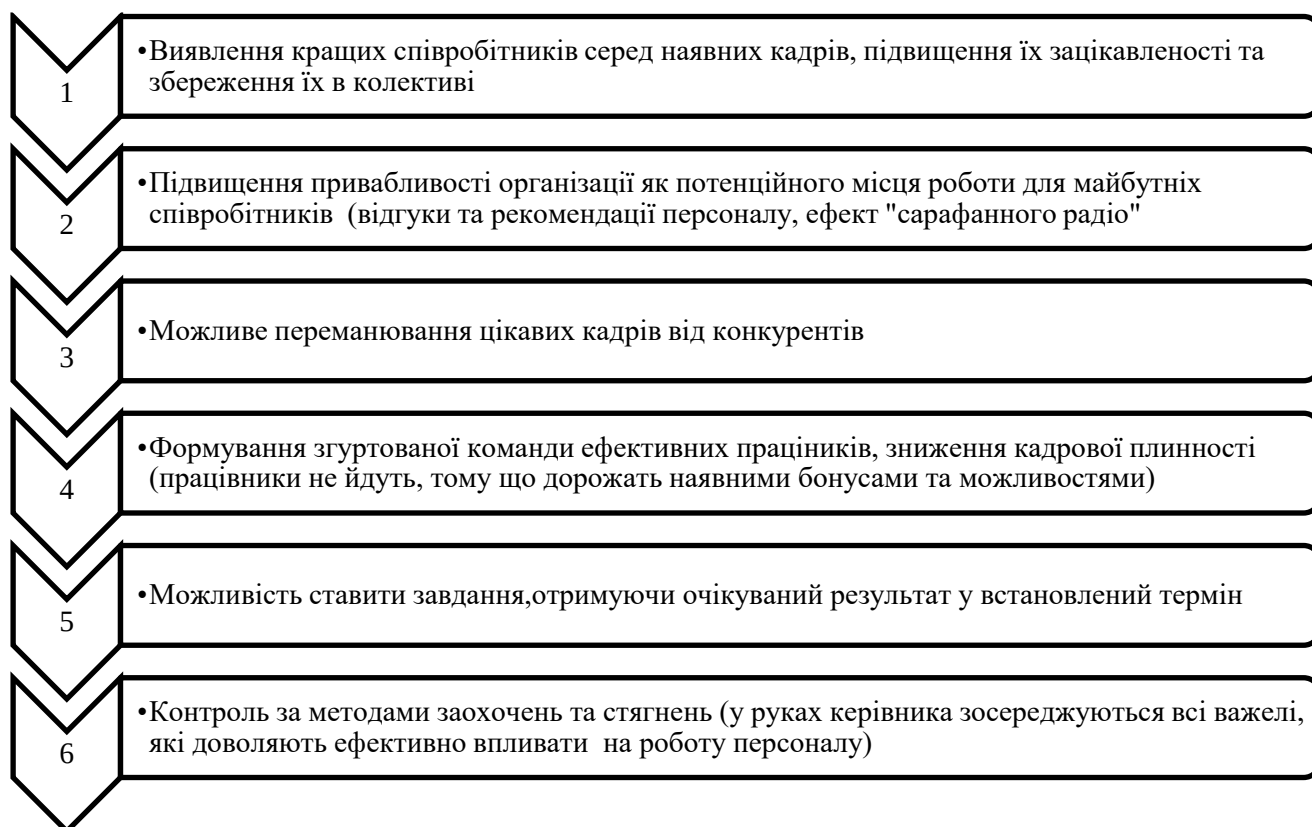


Рис. 1.4. Цілі системи мотивації на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [51; 67]

Отже, система мотивації на підприємстві поступово перетворює розрізнений колектив в команду продуктивних спеціалістів, а керівник отримує можливість впливати на якість роботи, отримуючи високу віддачу від вкладених ресурсів.

Для того, щоб система мотивації персоналу підприємства була ефективною. Необхідно, щоб вона була заснована на загальних положеннях системи оптимальної мотивації праці. Недотримання будь-якого з цих принципів призводить до несприятливих наслідків.

Мотивацію праці необхідно проводити відповідно до кадрової політики, яка, своєю чергою, має відповідати загальним виробничим курсом підприємства. Вона має враховувати особливості зовнішніх щодо організації умов.

Система оптимальної мотивації праці має враховувати різні зовнішні чинники:

- правові (чинні норми законодавства, зокрема трудового);
- економічні (становище на ринку праці та загальна бізнес-ситуація);
- соціальні (середньостатистичний дохід населення, участь співробітників організації у різних об'єднаннях, поточна обстановка у регіоні тощо);
- політичні (випадки страйків тощо) [67].

Також система оптимальної мотивації праці повинна враховувати і фактори технологічного розвитку:

- соціокультурні (традиції, загальноприйняті норми поведінки);
- екологічні (поточна природоохоронна ситуація).

Система оптимальної мотивації праці заохочує ефективну працю людини та враховує в собі наступні напрямки:

- підтримка необхідної ефективності;
- підвищення виробництва;
- підтримка норм діяльності;
- удосконалення правил організації [51].

Оскільки спочатку система мотивації відсутня, її впровадження займається керівництво організації із залученням менеджерів. Створення системи мотивації персоналу має відбуватися з дотриманням певних принципів, які дозволяють отримати найкращий ефект проведення стимулюючих заходів:

1. Доступність. Потрібно, щоб правила були зрозумілі співробітникам, тоді їм буде легше їх виконувати відповідно до очікувань керівництва.

2. Персоналізація. При виборі методів стимулювання слід зважати на індивідуальні характеристики людини, такі як посада, стаж, обсяг роботи та особливості характеру.

3. Послідовність. Початківців не треба зайво перехвалювати, а при першому порушенні варто обмежитися доганою. Коли персонал постійно формується поріг очікувань, керівництво змушене шукати нові способи заохочення і покарання.

4. Вагомість. Необхідно винагороджувати працівника належним чином, виходячи з його обов'язків та особистих якостей, так само, як і штрафувати.

5. Своєчасність. Заслуги повинні бути вчасно відзначені, а провини не повинні залишатися без уваги, інакше вони можуть повторитися. Для цього деякі компанії вводять, наприклад, щотижневу оплату праці.

6. Комплексність. Для створення оптимальної системи мотивації необхідно одночасно застосовувати різні засоби на працівників, як матеріальні, і нематеріальні [51].

На рис. 1.5 подано основні етапи розробки системи мотивації персоналу.



Рис. 1.5. Основні етапи розробки системи мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [51]

Перший етап – підготовка. Перед тим як розпочати розробку системи мотивації персоналу слід виконати низку підготовчих дій, зокрема, довести до співробітників інформацію про плановані зміни (для цього можна використовувати електронну пошту).

Другий етап – аудит персоналу. Це нововведення приносить користь лише тоді, коли роботодавцю відомо, чого саме очікують від нього співробітники, і які стимули їм потрібні для ефективної діяльності. І тому слід розділити весь персонал організації за категоріями, беручи до уваги такі критерії як вік, кваліфікація, досвід, освіту тощо. Склавши звіт по групах, можна визначитися з тим, які методи застосовувати у кожному даному випадку.

Третій етап – порівняльний аналіз систем. Ефективність системи мотивації персоналу для підприємства безпосередньо залежить від різноманітності використовуваних методів стимулювання. На даному етапі відбувається вивчення способів, що застосовуються у конкуруючих організаціях. Методи мотивації, що найчастіше зустрічаються, представлені в таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Заходи, які складають систему мотивації

Матеріальні	Нематеріальні	Організаційні	Соціальні
- заробітна плата; - преміювання; - надбавки та доплати; - участь у прибутках	- соціальні гарантії, пільги; - корпоративні заходи; - санаторно-курортне лікування за рахунок компанії; - оплата навчання	- заохочення; - стягнення; - привітання та листи подяки;	- схвалення; - осуд

Джерело: складено автором на основі [51]

Четвертий етап – опитування співробітників. Можна провести безпосереднє опитування, або попросити співробітників анонімно заповнити анкету, вказавши найбільш пріоритетні їм стимули.

На основі отриманих даних роботодавець може ухвалити рішення, які мотиваційні заходи найкраще застосовувати для окремих категорій персоналу. Сюди можуть входити як засоби матеріальної винагороди, так і нематеріальні стимули, що набувають значущості під час нестабільної економічної ситуації.

П'ятий етап – впровадження. Після закінчення розробки системи мотивації необхідно повідомити працівників про те, що вона є і які методи включає. Важливо все докладно пояснити та приділити увагу всім особливостям програми,

оскільки серед нововведень можуть бути такі, з якими працівники раніше не стикалися. Наприклад, у разі переходу на гнучкий графік або віддалену роботу люди, безумовно, будуть задоволені, але їм доведеться витратити час на те, щоб пристосуватися до нових умов.

Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що керівник повинен вибрати тип мотивації, який підходить конкретному співробітнику. Вибрані методи індивідуальні, вони можуть бути застосовні однаково всім працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або проявити ефекту деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила і підходи до розробки системи нематеріальної мотивації.

Основні правила розробки системи нематеріальної мотивації визначаються наступних умовних формулах [53].

«Використовуємо безліч способів». Чим різноманітнішими є інструменти нематеріальної мотивації в організації, тим вища ймовірність отримання необхідного ефекту і ширший вибір у інструментах на працівників. Також включається до розгляду поняття мотиваційного профілю людини, під яким розуміються причини, які змушують її діяти ефективніше, її поточний стан.

«Вибір відповідного моменту». Будь-яка мотивація діє за принципом «зробив справу – отримав ефект», тому що в іншому випадку втрачається її складова, що дозволяє підтримувати інтерес працівників до досягнення поставленої мети [53].

«Готовність до різних реакцій». Це правило дозволяє враховувати той факт, що люди по-різному здатні реагувати на заохочення та винагороди. Мотивація може бути прийнята або з радістю або викликати відторгнення, що може викликати зворотний ефект мотивації. Орієнтуючись на ці базові положення, в організації за умови використання нематеріальної мотивації має створюватись чітка система, що дозволяє реалізувати цей механізм як інструмент на працівників. Спонтанність у розробці рішень, пов'язаних з нематеріальною мотивацією, може призводити до зворотного ефекту та отримувати результати, що не відповідають діям організації у сфері управління персоналом. Наприклад,

мотивація за умови її щоденного застосування може увійти у звичайну практику та сприйматися працівниками як простий робочий момент, якому не варто приділяти значної уваги. У той самий час, якщо мотивація сильно відокремлена у часі від дії, яку необхідно заохотити, вона може викликати відторгнення і психологічне сприйняття людини те, що «про мене забули, тепер - невже - згадали». Тому планованість та системність застосування механізмів мотивації має бути чітко впорядкована. Отже, для реалізації системи у межах організації рекомендується використовувати певні програми, які дозволяють враховувати чинники планованості запровадження практики. Етапи нематеріальної мотивації, включені до загальної програми дій, виділяються в наступній послідовності [53].

Етап 1 - приймається рішення про введення в дію системи нематеріальної мотивації в організації. У реалізації цього етапу необхідно розрахувати те, наскільки організація зможе забезпечити гідну систему мотивації та витрати на неї. Наприклад, грамоти та заохочення у вигляді вивішування портрета на Дошку пошани не надто затратні, але організація харчування, оплата навчання пов'язана із суттєвими витратами, які не кожна організація здатна зазнати без збитків для себе [72].

Етап 2 – визначаються потреби працівників запропонованих у рамках системи мотиваторів. Тут важлива орієнтація саме на співробітників, оскільки якщо спостерігається невідповідність, це може призвести до того, що працівники не цінуватимуть турботу організації та її прагнення до заохочення та стимулювання. Визначити потреби дозволять системи оцінки рівня задоволеності співробітників, які дають змогу побачити повну картину про стан справ в організації та визначити види мотиваторів, у яких зацікавлені співробітники. Мотиватори не можуть бути однаковими для різних категорій персоналу, тому необхідно враховувати фактор розподілу працівників за різними категоріями, для кожної з яких застосовується власна система мотивації. Наприклад, якщо оплата путівок для дітей до дитячого табору з боку організації та відправлення дітей рядових працівників з категорії допоміжного та обслуговуючого персоналу, для яких характерний досить низький рівень оплати праці – це ефективний мотиватор,

який визначається відсутністю можливостей працівників – батьків в оплаті путівок, то для керівників навряд чи подібна мотивація буде ефективною через рівні їх доходів. Дуже ефективно за такої системи як оцінка ступеня задоволеності, а й розробка тих складових мотиваторів, які пропонують співробітники – вони актуальних їм. Завдяки цьому організація може мати такий набір інструментів, які дозволять задіяти реальні інтереси працівників. Крім цього, зручна практика, коли працівник сам вибирає, що саме буде для нього мотиватором у певній ситуації, що саме він хоче отримати. У цьому випадку рівень задоволеності суттєво підвищується, адже будь-яка людина орієнтована на щось конкретне [72].

В табл. 1.3 подано шаблонний розподіл мотиваторів на підприємствах, яке можна використовувати для порівняння.

Таблиця 1.3

Шаблони мотиваторів на підприємствах

Категорія персоналу	Складові пакету мотиваторів
Керівники, підрозділів що заробляють	- оплата харчування; - оплата проїзду або корпоративний транспорт; - навчання; - оплата спортивного зала; - оплата мобільного телефону; - медична страховка; - часткова оплата відпочинку
Керівники, підрозділів, що забезпечують	- оплата харчування; - оплата проїзду або корпоративний транспорт; - навчання; - оплата спортивного зала; - оплата мобільного телефону; - медична страховка
Спеціалісти, підрозділів, що заробляють	- оплата харчування; - оплата проїзду або корпоративний транспорт; - навчання; - оплата спортивного зала; - оплата мобільного телефону
Спеціалісти, підрозділів, що забезпечують	- оплата харчування; - оплата проїзду або корпоративний транспорт; - навчання; - оплата спортивного зала
Інші співробітники	- оплата харчування; - оплата проїзду або корпоративний транспорт

Джерело: складено автором на основі [58, с. 156]

Етап 3 - на даному етапі визначаються типи досягнень у трудовій діяльності, які вимагають та передбачають використання мотиваторів. Не можна заохочувати за те, що природно і входить у рамки трудових звичайних обов'язків, тому що в цьому випадку люди можуть дивитися на будь-яку свою трудову дію, обумовлену посадовими обов'язками, як на подвиг, який вимагає не тільки визнання, а й обов'язкової винагороди. Проте, підвищення результатів діяльності, прагнення вдосконалення повинні однозначно заохочуватися, оскільки вони дають відчутний ефект організації.

Етап 4 – затверджується система не матеріального стимулювання та виконується ознайомлення працівників із пакетом заохочень. У рамках великих організацій зробити це досить важко, у зв'язку з чим можливе масове ознайомлення через розміщення на сайті або інформаційному стенді, до яких забезпечується доступ всім працівників.

Етап 5 - проведення моніторингу, підтримка чи оновлення пакета, оскільки пакет мотиваторів має бути статичний, що призводить до звикання щодо нього і сприйняття як природного елементу, якого працівники перестають прагнути. На зміну пакету мотиваторів впливають зміни у внутрішній структурі організації; цілей діяльності; підвищення плинності персоналу. Останнє свідчить про втрату інтересу до робочого місця і, як наслідок, пошук чогось нового, що здатне і матеріально, і нематеріально задовольняти потреби та амбіції. Безглуздо проводити моніторинг часто, актуальніше зміна інформації щорічно, що дозволяє побачити довгострокові зміни масштабно [72].

Впровадження системи мотивації на підприємстві повинно відбуватися планомірно та поетапно. Головне – заручитися підтримкою персоналу шляхом його інформування, не відступаючи від початого та виникнення труднощів:

1. Необхідно визначити чіткі цілі, які можна досягнути шляхом впровадження системи мотивації.
2. Далі необхідно зібрати робочу групу із компетентних спеціалістів, які буде займатися впровадженням системи мотивації, контролюючи її результати.

3. Робоча група розроблятиме та затверджуватиме план щодо впровадження мотиваційної системи. Після підписання всіма учасниками даний план стає керівництвом до дій.

4. Важливий етап: розробка запланованих програм заохочення з їх відображенням в документації підприємства. Обираються ті типи мотивації робітників, які будуть використовуватися на конкретному підприємстві.

5. Впровадження програм заохочення в життя підприємства.

6. Обов'язкове відстеження результатів та внесення необхідних коригувань. Тут дуже знадобиться система обліку робочого часу, виступаючи в якості інструменту для неявного, але безперервного моніторингу за щоденною діяльністю співробітників. Завдяки їй можна виявити, наскільки дієво обрані форми стимулювання персоналу, і чи призведуть вони до реального підвищення якості праці.

При поетапному впровадженні системи мотивації первісний опір співробітників, який неминуче виникає за будь-яких нововведень, зміниться інтересом і позитивним ставленням. Звикнувши до нової системи і навчившись отримувати з неї зиск, співробітники обов'язково стануть ефективнішими, приносячи компанії відчутну користь.

1.3. Методи оцінки рівня мотивації працівників підприємства

Ефективність системи мотивації персоналу необхідно перевіряти щонайменше раз на півроку. У цьому проводиться порівняння поточних цифр діяльності компанії з колишніми, зокрема з використанням програмних засобів.

У ході перевірки ефективності досліджується те, як використання системи вплинуло на значення основних показників діяльності фірми, проводиться опитування співробітників з метою визначення їх задоволеності нововведеннями. Якщо аналіз системи мотивації персоналу не виявляє значного впливу

використовуваних методів на ефективність праці та обсяги виробництва, слід порушити питання про її доопрацювання.

Якщо вибрана система покаже свою неефективність, слід приступити до її модифікації не раніше ніж з наступного звітної періоду. Це зумовлено необхідністю проводити впровадження нових методів протягом тривалого часу, так і коригувати бюджет компанії з метою даної заміни.

На рис. 1.6 подано причини для здійснення аналізу ефективності мотивації.

Покращення продуктивності	• Якщо співробітники не відчувають достатньої мотивації, то вони скоріше за все будуть працювати менш продуктивно. Оцінка ефективності системи мотивації допоможе визначити, які фактори впливають на продуктивність та що можна зробити для покращення цієї ситуації
Скорочення плинності кадрів	• Недостатня мотивація - одна з причин уходу співробітників із компанії. Проведення аналізу дозволить виявити проблемні місця та прийняти відповідні заходи для утримання фахівців
Покращення клієнтоорієнтованості	• Вмотивовані співробітники відносяться до клієнтів більш дружельно та дбайливо. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів
Зростання прибутку	• Співробітники з високим рівнем мотивації працюють продуктивно, що призводить до зростання прибутку компанії
Зменшення витрат	• Підвищення мотивації персоналу дозволяє скоротити кількість помилок та неправильних рішень, що в свою чергу дозволяє заощадити час та витрати на виправлення цих помилок

Рис. 1.6. Причини для проведення аналізу ефективності системи мотивації на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [57]

Серед базових методів оцінки мотивації можна виокремити наступні (рис. 1.7).

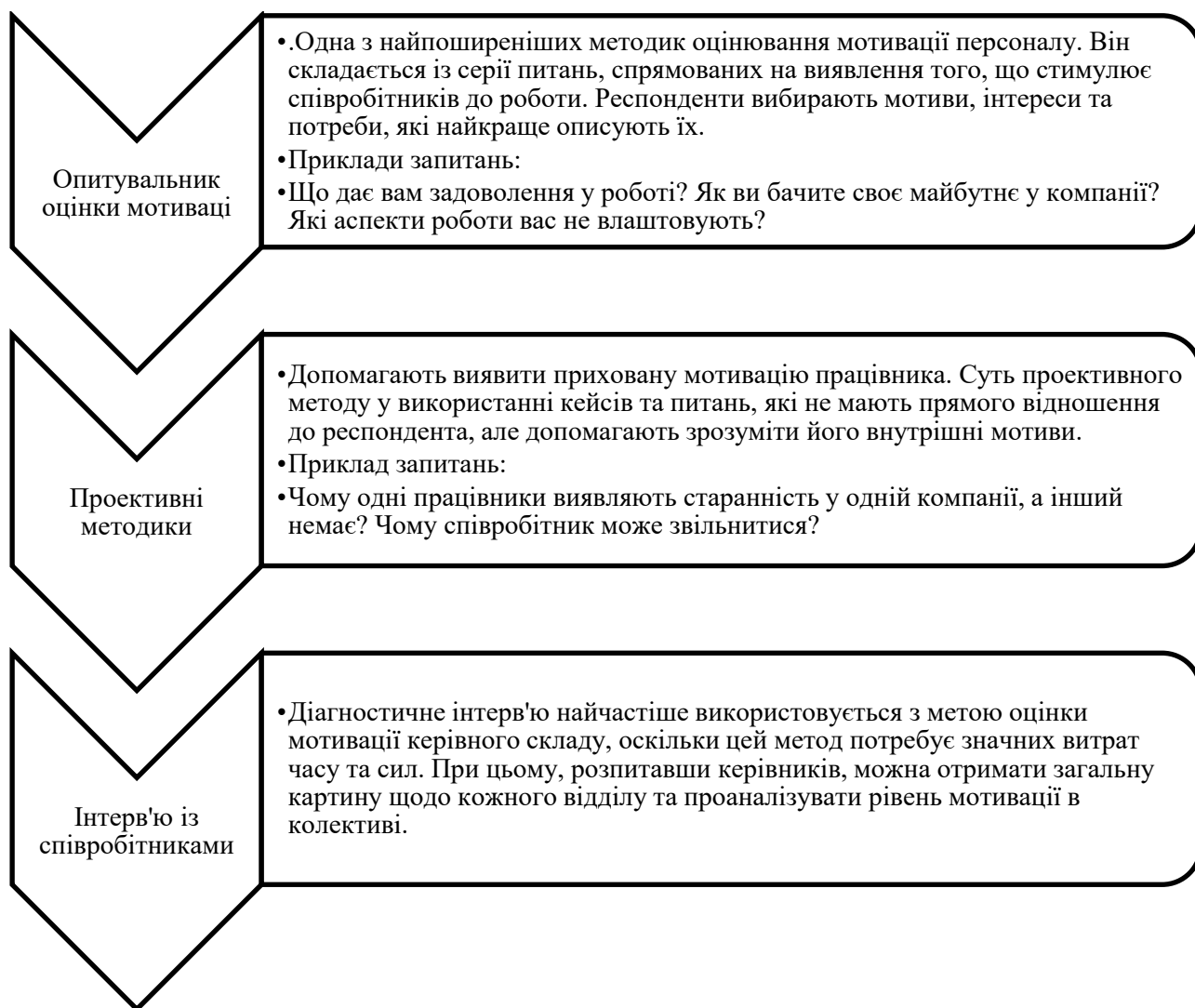


Рис. 1.7. Базові методи оцінки системи мотивації

Джерело: складено автором на основі [57]

Методи оцінки мотивації персоналу можна комбінувати або зупинити свій вибір на одному, але навіть при використанні всіх трьох способів оцінки результат може бути недостатнім для проведення серйозного аналізу мотиваційних схем.

Існує складніший, але дієвий підхід до оцінки мотивації персоналу – розрахунок індексу мотивації.

Індекс мотивації персоналу. Для розрахунку мотивації використовується формула (1.1), яка складається із трьох факторів, які впливають на мотивованість співробітника:

$$\text{Індекс Мотивації} = I_c + I_a + I_s, \quad (1.1)$$

де I_c – Індекс Самомотивації;

Індекс Активації;

Індекс Стимулювання.

Кожний показник розраховується за своєю формулою. До формули розрахунку Індeksu Самомотивації входять три параметри та два коефіцієнти (1.2):

$$\text{Індекс Самомотивації} = ((A + B + C) / 3) \times K1 \times K2 \quad (1.2)$$

Параметри. Оцінка важливості роботи. Щоб отримати цей індекс, слід оцінити важливість роботи для співробітника 10-бальною системою. Результат оцінки у формулі позначений літерою А.

Роль різноманіття. Значимість різноманітності у реалізації мети також оцінюється за 10-бальною системою. Це значення позначено літерою В.

Зіставлення процесу з підсумковим результатом. Необхідно проаналізувати, наскільки внесок співробітника відповідає поставленому бізнес-завданню. Результат цього зіставлення позначається літерою С.

Коефіцієнти. Самостійність ($K1$). Якщо працівник отримує 5 балів, це означає, що він є автономний у своїй роботі, але повинен постійно надавати звіти. Якщо ж він отримує 1 бал, його робота проходить під наглядом і контролем.

Зворотній зв'язок ($K2$). Не суттєво, яку реакцію (позитивну чи негативну) отримує працівник, але важливо, як часто він отримує зворотний зв'язок колег і керівництва. Якщо працівник отримує 10 балів, це означає, що він постійно на зв'язку з іншими співробітниками, керівництвом та підлеглими [57].

Для керівників в межах нормативу розраховується показник 250-300 балів, для рядових співробітників – 150-200 балів.

Індекс Стимулювання розраховується за формулою (1.3):

$$\text{Індекс Стимулювання} = (\text{цінність заробітної плати} \times \text{ймовірність виплати заробітної плати} - \text{цінність витрат на роботі}) \times 100 \quad (1.3)$$

При розрахунку цінності зарплати враховується її співвідношення із середньоринковим доходом з конкретної посади. За відповідною зарплатою ринковими показниками, її можна оцінити у 5 балів. Якщо оплата праці співробітника на 25% вища за середню по ринку, то показник буде 6 балів, а при перевищенні вдвічі оцінка складе 8 балів. Аналогічно, якщо заробітна плата нижча за ринкову, то бали зменшуватимуться [57].

Коефіцієнт ймовірності виплати зарплати може бути або 0, або 1. Якщо ймовірність виплати становить 100%, то коефіцієнт дорівнює одиниці.

У випадках, коли виплати відбуваються лише у половині випадків, коефіцієнт дорівнює 0,5. Таке можливо, коли премії залежать від нестабільних факторів і не можна точно передбачити, чи їх видано чи ні. Якщо персонал не знає, якою буде його зарплата у поточному місяці і чи буде вона взагалі виплачена, то показник – 0.

Цінність витрат на роботі визначається факторами, які включають фізичну напруженість, психологічний дискомфорт та особливості умов праці [57].

Організації, у якої офіс розташований зручно або є розвезення співробітників, умови праці комфортні та колектив професійний та доброзичливий, встановлюється коефіцієнт п'ять балів. Однак, якщо співробітники щодня займаються важкою фізичною роботою, відчувають психологічну напругу та працюють у поганих умовах, то їхня організація отримує 10 балів.

Максимальний показник Індексу Стимулювання не може перевищувати тисячі балів, а середнє значення становить від 200 до 300 балів.

Формула для розрахунку Індексу Активації виглядає так (1.4):

$$\text{Індекс Активації} = \text{Рівень зараження} \times 50 \quad (1.4)$$

Рівень зараження визначається за допомогою спостереження взаємин між колегами під час роботи.

10 балів – у команді добре виражена взаємовиручка, високий рівень підтримки, колеги підбадьорюють один одного та стимулюють до досягнення мети.

5 балів – рівень підтримки середній, взаємини у колективі не токсичні, поведінка у стресових ситуаціях адекватна.

0 балів – немає взаємодопомоги, колеги схильні наганяти песимістичні настрої.

Результат може бути від 0 до 500 балів.

Отримав всі дані, можна порахувати Індекс Мотивації. Максимальне значення 2500 балів, показник менше 1000 балів говорить про низку мотивацію на підприємстві.

Показники мотивації персоналу – це сукупність факторів, які впливають на рівень зацікавленості та ентузіазму співробітників в роботі.

Можна виокремити три важливі показники мотивації співробітників:

1. Задоволеність - те, як співробітники оцінюють ключові характеристики організації їх роботи в компанії.

2. Лояльність – позитивне ставлення до компанії та бренду, прагнення продовжувати свою роботу в компанії.

3. Ініціатива – готовність співробітників докладати значних зусиль задля досягнення чудових результатів, почуття залучення.

У висновку можна сказати, що оцінка мотивації персоналу – це важливий процес, який допоможе керівництву організації розробити плани щодо покращення роботи та підвищення ефективності всієї компанії. Використання різних методів та інструментів у цьому процесі може допомогти виявити причини недостатньої мотивації та зрозуміти, які кроки потрібно зробити, щоб її збільшити.

1.4. Нормативно-правове регулювання в системі мотивації

Система мотивації має прямий зв'язок з трудовими відносинами, які встановлюються між роботодавцем та найманим працівником. Відповідно до цього, нормативно-правове регулювання системи мотивації варто розглядати із точки зору регулювання трудових відносин.

Слід відзначити, що в останні десятиріччя трудові відносини в Україні набули якісно нових ознак, що відповідають світовим стандартам ринкової економіки. Це в свою чергу потребує нових засобів та інструментів державного регулювання, передусім: зміни законодавчої бази, створення налагодженої системи організаційних і соціально-економічних інститутів, моделей, форм і методів регулювання, які впливають на процеси становлення трудових ресурсів загалом у країні і на рівні окремого регіону.

Зокрема, реформування сфери трудових відносин передбачає забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення рівня мотивації найманих працівників до продуктивної праці; розвитку саме тих якостей працюючих, які забезпечують високу ефективність роботи [28].

В умовах здійснення потягом останніх років в Україні комплексних реформ, спрямованих на адаптацію вітчизняної економіки до європейських стандартів, особливого значення набувають питання регулювання трудових відносин між працівником і роботодавцем, а також створення умов для формування взаємовигідних і справедливих відносин між усіма учасниками ринку праці.

Трудові відносини — це відносини, зумовлені трудовою діяльністю, які виникають і розвиваються з метою регулювання якості трудового життя; такі відносини впливають з угоди між працівником і роботодавцем про обов'язки особистого виконання працівником на платних засадах відповідних трудових функцій. Трудові відносини формуються під впливом дисбалансу між попитом і пропозицією праці, високого рівня безробіття, низької ефективності праці, заробітної плати, масової зовнішньої трудової міграції населення, неформальної зайнятості тощо [22, с. 80].

Державне регулювання трудових відносин охоплює питання, що стосуються взаємодії держави з роботодавцями та працівниками, регулювання мінімальної оплати праці та її нормативів, захисту трудових прав громадян, державного страхування на випадок безробіття тощо. Держава виступає своєрідним «гарантом», що захищає людину від свавілля роботодавців та дає можливість відстоювати свої законні інтереси [22, с. 80].

Система державного регулювання трудових відносин також включає встановлення таких державних гарантів: визначення порядку індексації заробітної плати у разі інфляції; законодавче закріплення прав і обов'язків суб'єктів трудових відносин при наймі та звільненні працівників; податкове регулювання доходів; страхування працівників на випадок безробіття й досягнення пенсійного віку; регламентування тривалості робочого часу, відпочинку, норм безпеки праці і т. д. [22, с. 80].

Регулювання трудових відносин в Україні здійснюється на підставі комплексу законодавчих актів про працю. Основним джерелом права є Конституція України [2], у якій статтею 43 прямо передбачено право кожного на працю. Це право дає людині можливість заробляти собі на життя працею, яку вона вільно обирає або на яку вільно погоджується.

Також статтею 45 Конституції передбачено, що працюючому гарантується встановлена законом тривалість робочого часу. І якщо раніше законодавчо встановлені норми, що регулюють тривалість робочого часу, були імперативними, то наразі спостерігається тенденція колективно-договірного та індивідуального (в рамках трудового договору) регулювання тривалості робочого часу, коли держава тільки регламентує певну межу тривалості робочого часу. Відповідно до Конституції України, громадяни держави також користуються правом на щорічний вільний від основної роботи час. Для відпочинку видаються щорічні оплачувані основні відпустки, право на щорічну оплачувану відпустку належить до основних трудових прав кожного працівника [2].

Кодекс законів про працю є основним законом, який регулює трудові відносини всіх працівників в Україні. Його основна мета – забезпечити належну

продуктивність праці, покращити якість роботи, підвищити ефективність та забезпечити добрі відносини між працівниками та їхніми роботодавцями.

На рис. 1.8 подано основні документи, що регулюють трудові відносини в Україні.

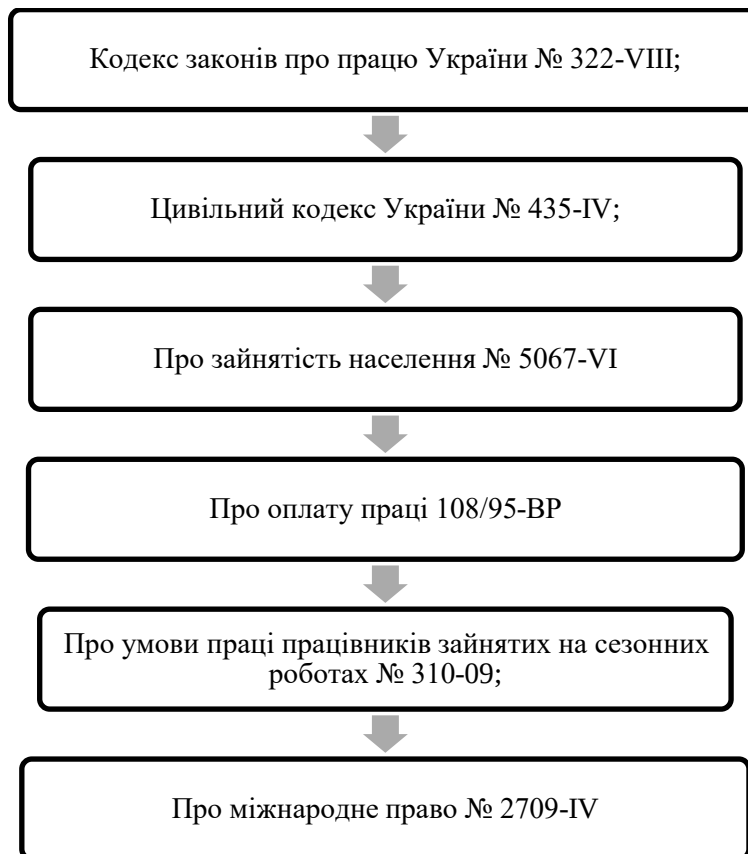


Рис. 1.8. Основні документи, що регулюють трудові відносини в Україні
Джерело: складено автором на основі [73]

Також, на сьогодні, в сфері регулювання трудових відносин діє Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» № 2352-IX (Закон діє протягом воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», та втрачає чинність з дня припинення або скасування воєнного стану, крім частини третьої статті 13 та статті 15 цього Закону статей Закону, які стосуються виплат державою, що здійснює військову агресію проти України, пов'язаних з трудовими відносинами грошових сум, втрачених внаслідок збройної агресії) [1].

Право на працю в Україні мають, як резиденти, так і нерезиденти.

Так, для резидентів України відповідно до трудового законодавства існують чотири можливі варіанти працевлаштування:

- трудовий договір або трудовий контракт;
- цивільно-правовий договір для виконання деяких послуг;
- трудовий договір з нефіксованим робочим часом;
- гіг-контракт для резидентів Дія-сіті

Резиденти не повинні отримувати дозвіл на роботу, проте вони повинні досягнути повноліття.

Працевлаштування неповнолітніх осіб допускається тільки, якщо вони старше 14 років, робота не заважає навчанню, та є дозвіл батьків [73].

Варто відзначити, що нерезиденти мають такі ж права на працю, як і громадяни України. Але для працевлаштування нерезиденту потрібно отримати дозвіл на роботу. Після отримання дозволу на роботу нерезидент зможе отримати вид на проживання.

З 19.07.2022р. вступив в силу Закон 2352 від 01.07.2022р. Закон діє протягом воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», та втрачає чинність з дня припинення або скасування воєнного стану, крім частини третьої статті 13 та статті 15 цього Закону статей Закону, які стосуються виплат державою, що здійснює військову агресію проти України, пов'язаних з трудовими відносинами грошових сум, втрачених внаслідок збройної агресії [73].

В табл. 1.4 подано ознаки трудових відносин.

Таблиця 1.4

Перелік ознак трудових відносин

№	Найменування ознаки трудових відносин
1	2
1	Особисте виконання особою роботи за конкретною кваліфікацією, професією, посадою за дорученням та під контролем особи, в інтересах якої виконуються роботи
2	Здійснення регулювання процесу праці, що носить постійний характер та, як правило, не передбачає встановлення особі конкретного визначеного результату (обсягу) робіт за певний період часу
3	Виконання роботи на визначеному або погодженому з особою, в інтересах якої виконується робота. Робочому місці з дотриманням установлених нею правил внутрішнього трудового розпорядку

Продовження табл. 1.4

1	2
4	Організація умов праці, зокрема, надання засобів виробництва (обладнання, інструментів, матеріалів, сировини, робочого місця) забезпечується особою, в інтересах якої виконується робота
5	Систематична виплата особі, які виконує роботу, винагороди у грошовій та / або натуральній формі
6	Встановлення особою, в інтересах якої виконується робота, тривалості робочого часу та часу відпочинку

Джерело: складено автором на основі [22, с. 82]

Відповідно до трудового права України виділяють такі типи договорів (рис. 1.9).

Довгостроковий трудовий договір	• Це найбільш зручний вид трудового договору в Україні. Довгостроковий трудовий договір регулюється законодавством України про працю, внутрішніми правилами компанії і колективним договором.
Строковий трудовий договір	• Єдина відмінність від першого в тому, що Сторони обмежують свою співпрацю деякими термінами. • * З 19.07.2022р. роботодавець зобов'язаний інформувати працівників, які працюють за строковим трудовим договором, про вакансії, що відповідають їх кваліфікації та передбачають можливість укладення безстрокового трудового договору, а також забезпечувати рівні можливості таких працівників для його укладення.
Строковий трудовий договір з тимчасовими або сезонними працівниками	• Особливою формою трудового договору є угода про надання послуг. Використовуючи такий вид угоди, Сторони погоджують всі умови їх співпраці в даній угоді.
Трудовий договір з нефіксованим робочим часом	• Це особливий вид трудового договору, умовами якого не встановлено конкретний час виконання роботи, обов'язок працівника виконувати яку виникає виключно у разі надання роботодавцем передбаченої цим трудовим договором роботи без гарантування того, що така робота буде надаватися постійно, але з дотриманням умов оплати праці.
Гіг-контракт	• Це цивільно-правовий договір, за яким гіг-спеціаліст зобов'язується виконувати роботи та/або надавати послуги відповідно до доручення резидента Дія-Сіті, а резидент Дія-сіті зобов'язується оплатити виконані роботи та/або надані послуги та надати Гіг-спеціалісту належні умови для виконання робіт та/або надання послуг, а також соціальні гарантії, передбачені Законом No 1667.

Рис. 1.9. Типи договорів відповідно до трудового права України

Джерело: складено автором на основі [73]

З 19.07.2022р. до початку роботи роботодавець зобов'язаний в узгоджений з працівником спосіб поінформувати працівника про:

- місце роботи (інформація про роботодавця, у тому числі його місцезнаходження), трудову функцію, яку зобов'язується виконувати працівник (посада та перелік посадових обов'язків), а також про дату початку виконання роботи;

- визначене робоче місце, забезпечення необхідними для роботи засобами;

- права і обов'язки, умови праці;

- наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, право на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору — під підпис;

- правила внутрішнього трудового розпорядку або умови встановлення режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку, а також про положення колективного договору (у разі його укладення);

- проходження інструктажу з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони;

- організацію професійного навчання працівників (якщо таке навчання передбачено);

- тривалість щорічної відпустки, умови та розмір оплати праці;

- процедуру та встановлені цим Кодексом строки попередження про припинення трудового договору, яких повинні дотримуватися працівник і роботодавець [73].

Згідно чинного законодавства випробувальний термін не може тривати довше, аніж 3 місяці. В деяких випадках він може бути подовженим до 6 місяців, але це потрібно узгодити з відповідним відділом Первинної профспілкової організації України.

Для робітників випробувальний період не може тривати довше, аніж 1 місяць.

Варто наголосити, що норми законодавства про працю в умовах воєнного стану діють з урахуванням вимог Закону від 15.03.2022 № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Відповідно до пункту 2 ст. 2 цього Закону, при укладенні трудового договору в період дії воєнного стану умова про випробування працівника під час прийняття на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників [73].

Отже, проведений аналіз особливостей державного регулювання трудових відносин в Україні, показав, що існує певна система законодавчих актів та організаційно-правових заходів, які загалом забезпечують належний рівень відносин між роботодавцем та працівником.

Висновки до розділу 1

Мотивація праці як загальна функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація охоплює інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямку зосереджує свою енергію.

Розрізняють три групи теорій мотивації: початкові, змістовні та процесуальні.

Способи мотивації персоналу поділяють на організаційні, діагностичні, індивідуальні. Виокремлюють матеріальну та нематеріальну мотивацію.

Мотивація може бути центральним елементом в управлінні персоналом, оскільки з боку організації вона є інструментом впливу на співробітників. Мотивація та стимулювання – це двосторонній процес, в якому інтерес повинен бути і у самого співробітника, і у організації.

Головна мета системи мотивації персоналу – домогтися того, щоб люди мали оптимальні умови та всі необхідні стимули, щоб виконувати свої посадові

обов'язки якісно та своєчасно. Вона потрібна для того, щоби співробітники самі захотіли досягти найкращих показників своєї діяльності.

До основних етапів розробки системи мотивації належать: підготовка; аудит персоналу; порівняльний аналіз систем; опитування співробітників; впровадження.

До заходів, які складають систему мотивації належать: матеріальні; нематеріальні; організаційні; соціальні.

При поетапному впровадженні системи мотивації первісний опір співробітників, який неминуче виникає за будь-яких нововведень, зміниться інтересом і позитивним ставленням.

Причинами для здійснення аналізу ефективності системи мотивації виступають: покращення продуктивності; скорочення плинності кадрів; покращення клієнтоорієнтованості; зростання прибутку, зменшення витрат.

Базовими методиками оцінки мотивації персоналу виступають: опитувальник оцінки мотивації; проєктивні методики; інтерв'ю із співробітниками.

Методи оцінки мотивації персоналу можна комбінувати або зупинити свій вибір на одному, але навіть при використанні всіх трьох способів оцінки результат може бути недостатнім для проведення серйозного аналізу мотиваційних схем.

Існує складніший, але дієвий підхід до оцінки мотивації персоналу – розрахунок індексу мотивації.

Регулювання трудових відносин в Україні здійснюється на підставі комплексу законодавчих актів про працю. Основним джерелом права є Конституція України, у якій статтею 43 прямо передбачено право кожного на працю.

Відповідно до трудового права України виокремлюють такі типи договорів: довгостроковий трудовий договір; строковий трудовий договір; строковий трудовий договір з тимчасовими або сезонними працівниками; трудовий договір з нефіксованим робочим часом; гіг-контракт.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОГО РІВНЯ МОТИВАЦІЇ В ТОВ КАФЕ «ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ» М. ЖИТОМИР

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

В центрі м. Житомир, по вул. Михайлівська, 14 розмістилося ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» від мережі закладів «Балувана Галя».

Підприємство здійснює свою діяльність на принципах самоокупності та господарського розрахунку. Має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках. На підприємстві забезпечується оплата праці, соціальні та юридичні гарантії, передбачені чинним законодавством. Підприємство має круглу печатку та штамп зі своєю назвою «Варенична Балувана Галя» та іншими реквізитами.

Підприємство несе відповідальність в межах належного йому майна. Юридична характеристика підприємства подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Юридична характеристика ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Назва	Характеристика
1	2
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю кафе «Варенична Балувана Галя»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	42246711
Дата реєстрації	12.06.2012
Уповноважені особи	Сухомлин Ігор Володимирович
Розмір статутного капіталу	1 000 000,00 грн.
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Інші види діяльності	47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 56.30 Обслуговування напоями 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Продовження табл. 2.1

1	2
	73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.
Контактна інформація	10008, м. Житомир, вул. Михайлівська, 14
Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори
Перелік засновників юридичної особи	Сухомлин Ігор Володимирович – внесок 660,00 тис. грн. (66%); Атрошенко Ірина Тимофіївна – внесок 340,00 тис. грн. (34%).

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В кафе «Варенична Балувана Галя» гостям пропонують широкий асортимент фірмових вареників ручного ліплення, які готують з різними солодкими й солоними начинками.

Фірмові страви ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» (рис. 2.1).

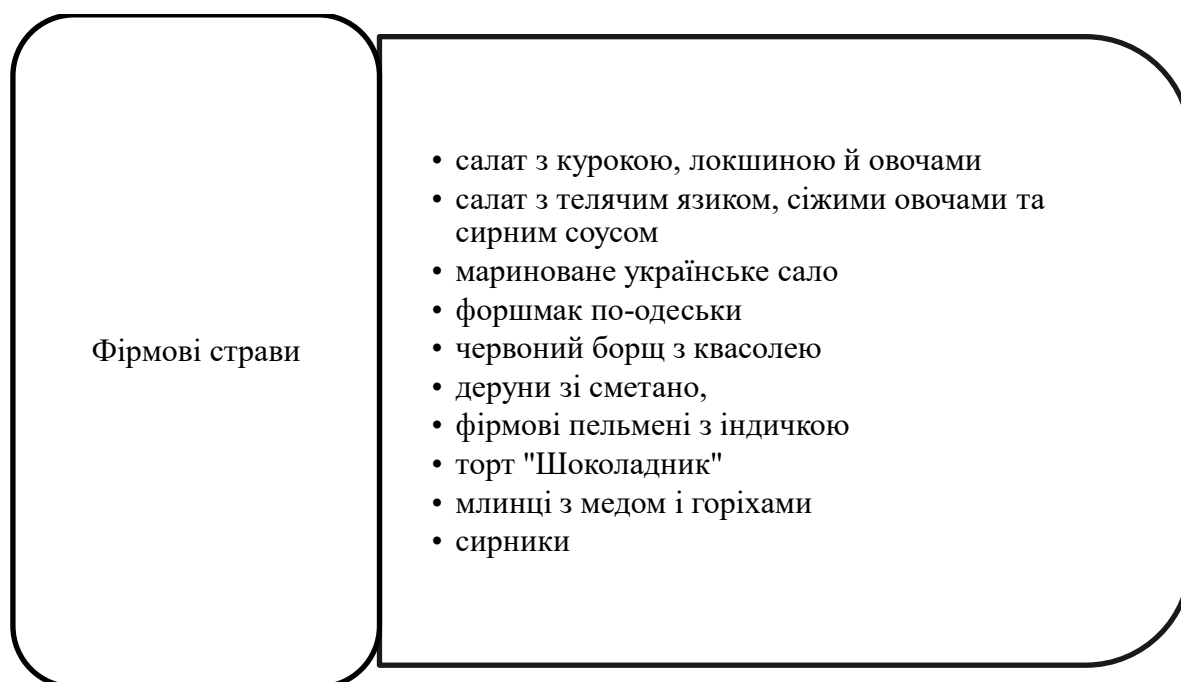


Рис. 2.1. Фірмові страви ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відвідувачі можуть замовити фірмові вареники з сиром і шпинатом, з копченою куркою і картоплею, з картоплею, грибами й шкварками, з сиром сулугуні, помідорами й зеленню, з м'ясом, з копченим чорносливом і капустою.

Солодкі вареники готують з сиром та родзинками, з яблуками, журавлиною і корицею, а також можна покуштувати парових вареників з вишнею.

Крім вареників, у закладі є широкий асортимент салатів, перших, страв, пельменів, холодних закусок, десертів і солодкої випічки.

Карту напоїв складають фірмові цитрусовий і малиново-журавлинний лимонади, фірмовий глінтвейн, узвар, ягідний компот, а також асортимент фірмових настоянок.

Оригінальний інтер'єр закладу поєднує в собі сучасний стиль і етнічні елементи декору – стіни стилі хати-мазанки, лаконічні сірі дивани, меблі та оздоблення з натурального дерева, строкатий текстиль і жива зелень.

В закладі можна не лише просто пообідати, а провести день народження, романтичну вечерю, ділову зустріч або просто сімейну вечерю.

На території закладу діє безкоштовний WiFi, пропонується їжа на винос, приймаються кредитні картки.

На рис. 2.2 подано основні види послуг, які пропонує ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» своїм відвідувачам.

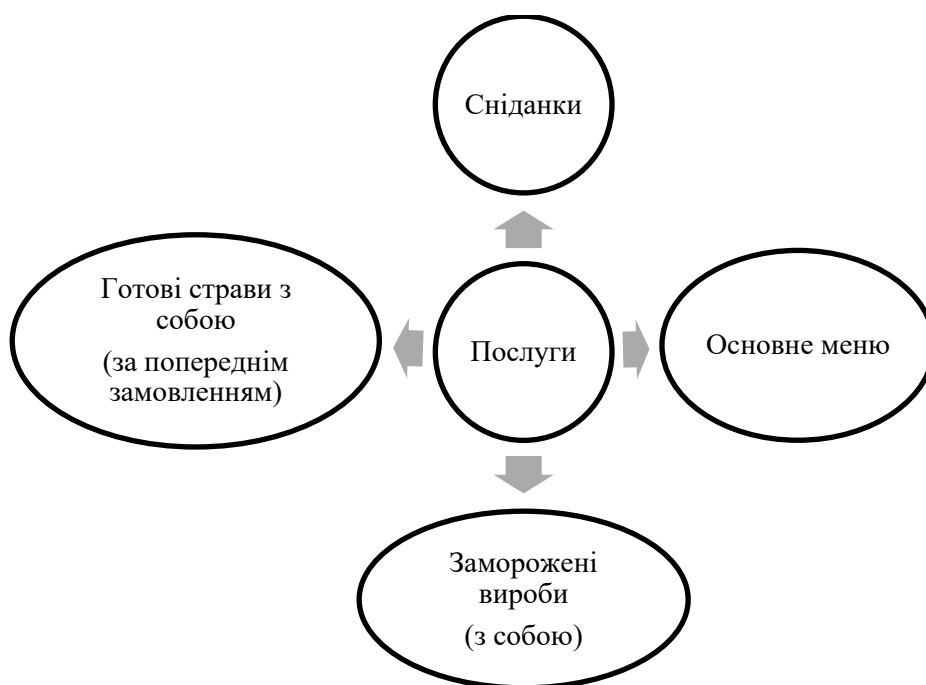


Рис. 2.2. Основні види послуг ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Джерело: складено автором на основі [47]

Отже, окрім, сніданків та основного меню, в закладі гості можуть придбати заморожені вироби: вареники солоні, вареники солодкі, пельмені, фірмові кулінарні вироби та млинці. Також, пропонуються готові страви з собою «за попереднім замовленням»: салати та холодні закуски, м'ясні страви, млинці смажені.

ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» має свої сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram (рис. 2.3).

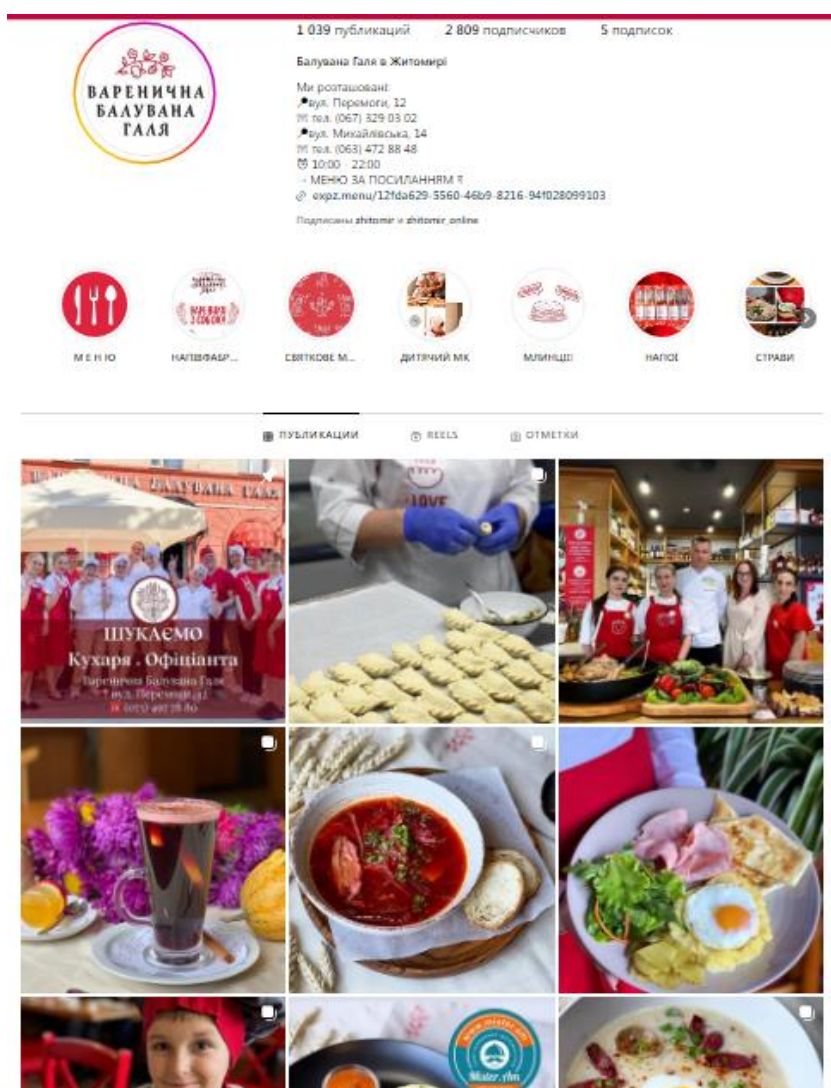


Рис. 2.3. Сторінка в мережі Instagram ТОВ Кафе «Варенична Балувана Галя» м. Житомир

Джерело: [68]

На своїх сторінках в соціальних мережах ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» викладає меню, різні акційні пропозиції, що діють в закладі, фото своїх страв та відвідувачів.

На рис. 2.4 подано організаційну структуру управління ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».



Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» є малим підприємством, отже така організаційна структура управління персоналом є відповідною для даного підприємства.

На основі поданої організаційної структури на підприємстві затверджені посадові інструкції, складено штатний розпис, в якому передбачено чисельність робітників, кількість структурних підрозділів.

Директор ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» несе повну відповідальність за роботу підприємства. Головна мета директора – це ефективне управління кафе «Варенична Балувана Галя» та отримання заданого рівня прибутку.

Завдання директора ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» - це організація роботи співробітників кафе «Варенична Балувана Галя» та забезпечення контролю над їх роботою.

До функцій директора ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» належать:

- розвиток концепції кафе «Варенична Балувана Галя»;
- формування та виконання бюджету кафе «Варенична Балувана Галя»;
- планування роботи підприємства та виконання планів;
- ціноутворення в кафе «Варенична Балувана Галя»;
- управління ресторанно-торговою логістикою (товарні запаси, склад, управління закупівлями, робота із постачальниками);
- аналіз та контроль ринку ресторанів та кафе в м. Житомир;
- формування та забезпечення фірмового стилю компанії;
- побудова та впровадження системи безпеки та запобігання втрат;
- організація взаємодії із державними органами;
- керівництво персоналом кафе «Варенична Балувана Галя»: підбір, професійна адаптація, навчання, формування команди, побудова системи мотивації та оплати праці, атестація;
- організація та контроль проведення необхідних експлуатаційно-ремонтних робіт, отримання необхідних узгоджень.

Заступник директора ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» підпорядковується безпосередньо директору. Він керує виробничо-господарською діяльністю закладу, несе повну відповідальність за наслідки рішень, які він приймає. Контролює роботу закладу з метою забезпечення надання якісних

послуг, постійного зростання ефективності та результативності діяльності за реалізацію продукції та розширення клієнтської бази, а також забезпечує збереження товарно-матеріальних цінностей та контроль за дотриманням робітниками правил щодо охорони праці.

В табл. 2.2 подано характеристику функціональних обов'язків керуючого та адміністратора кафе.

Таблиця 2.2

**Функціональні обов'язки керуючого та адміністратора ТОВ кафе
«Варенична Балувана Галя»**

Функціональні обов'язки	
Керуючий	Адміністратор
- контроль процесу обслуговування гостей та покупців у відповідності до стандартів обслуговування; - суворе стеження за дотриманням технології приготування; - здійснення контролю за дотриманням правил експлуатації обладнання; - заповнення необхідної документації; - вирішення конфліктних ситуацій в середині колективу; - контроль за дотриманням співробітниками правил щодо охорони праці та техніці безпеки; - контроль за дотриманням співробітниками санітарної гігієни та проходження медичного огляду; - контроль за дотриманням розміщення рекламних матеріалів в закладі; - організація просування новинок; - контроль виконання заявок, терміни реалізації та наявність супровідних документів при постачанні; - контроль щодо дотримання принципу FIFO при викладці страв та товарів; - несення відповідальності за факти реалізації продукції з закінченим терміном зберігання; - здійснення мотивування та розміщення кадрів; - сприяння професійному розвитку співробітників; - здійснення контролю за дотримання комерційної таємниці своїми підлеглими; - проведення ознайомлення працівників з їх посадовими інструкціями	- забезпечення чистоти та порядку в залі, організація офіціантів на прибирання брудного посуду; - стеження за наявністю на столах серветок та спецій; - стеження за наявністю чистих та сухих підносів та приборів на роздачі; - стеження за наявністю меню на роздачі; - стеження за музичним оформленням в залі, рівнем звуку; - проведення інкасації грошових коштів; - стеження за коректністю роботи офіціантів та технічного персоналу на залі. Не допущення контакту тех. персоналу з гостями; - повідомляти охороні щодо фактів крадіжок з боку персоналу та відвідувачів; - приймати заходи щодо попередження та ліквідації конфліктних ситуацій; - приймати замовлення, розробляти плани проведення та обслуговування ювілейних заходів, весілля, банкетів; - на вимогу замовника з його матеріалів оформлювати зал; - не покидати заклад протягом проведення заходів; - приймати участь в прибиранні залу після заходів; - інформувати керівництво щодо наявних недоліків в обслуговуванні відвідувачів та приймати заходи щодо їх усунення; - відповідати за збереження обладнання. В разі поломки обладнання залі або на кухні, організувати її усунення

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Головна мета адміністратора залу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» - задоволений гість, який готовий повернутися.

Шеф-кухар ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю кухні кафе. Основні функції шеф-кухара:

1) Розробка нових страв. Меню має регулярно поповнюватися новими стравами. Тому шеф повинен регулярно вигадувати нові рецепти, працювати з оформленням та подачею.

2) Навчання кухарів. Важливий момент, з яким можуть упоратися не всі шефи – стабільність якості страв. Найчастіше буває так: поки шеф на кухні – все добре, як тільки ні – якість падає.

3) Контроль якості страв. Гарний шеф не завжди стоїть біля плити, а контролює процес.

4) Контроль якості продуктів, що поставляються. Як відомо, постачальники постійно намагаються підсунути зіпсований товар. Тому контроль над вхідними продуктами повинен здійснювати шеф. За його відсутності це робить старший кухар.

5) Контроль собівартості страв. Для кафе важливо не лише мати у своєму меню смачні страви. Кафе має заробляти гроші. І це можливо у разі, якщо собівартість товарів у нормі.

6) Мотивація персоналу кухні. Шеф-кухар повинен побудувати систему мотивації таким чином, щоб кухарі були зацікавлені у роботі. Як правило, йдеться про преміювання тих кухарів, які добре виконують свою роботу.

7) Контроль дисципліни. На виробництві не має бути демократії. Чітка вертикаль влади та дотримання дисципліни. За порушення дисципліни – штраф.

8) Контроль над дотриманням гігієни.

9) Контроль за правильним зберіганням товарів.

10) Замовлення товарів.

11) Замовлення обладнання, посуду. Шеф-кухар бере участь у виборі обладнання, посуду, інвентарю. Але договірні відносини з постачальниками, контроль оплати та постачання – це функція керуючого кафе.

12) Упорядкування техніко-технологічних карт.

До обов'язків офіціантів ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» належать наступні:

1. Здійснювати сервірування столу.
2. Негайно робити заміну скатертин, серветок у міру їх забруднення або у разі псування.
3. Пропонувати допомогу та відгукуватися на прохання клієнта у виборі страв та напоїв.
4. Повідомляти відвідувача про час приготування замовлених страв.
5. Контролювати темпи приготування та товарний вид їжі, напоїв перед їх подачею клієнту.
6. Подавати на стіл замовлені страви.
7. Надавати калькуляцію поданих страв та напоїв у вигляді рахунку.
8. Проводити із клієнтом повний розрахунок за замовлення.
9. Оформляти приміщення закладу відповідно до тематики подій.
10. Здійснювати оформлення реєстрів наприкінці робочого дня.
11. Підтримувати зал для відвідувачів та власне робоче місце у чистоті.
12. Проводити регулярне переоблік посуду та інвентарю.
13. Виявляти уважність, ввічливе поводження з відвідувачами та персоналом, дотримуватися положень внутрішнього розпорядку.
14. Знати сорти та види товарів, їх коротку характеристику.
15. Перебувати у встановленій формі одягу.

Структура та чисельність персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» подана в табл. 2.3.

Загальна чисельність працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» становить 23 особи. Адміністративно-управлінський персонал становить 4 особи, та у структурі персоналу кафе займає 17,4%.

Спеціалісти становлять 5 осіб, у структурі персоналу вони становлять 21,7%. Основні робітники становлять 8 осіб, у структурі персоналу кафе це 34,8%. Допоміжні робітники становлять 6 осіб, що становить 26,1%.

Таблиця 2.3

Структура та чисельність персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Найменування структурного підрозділу	Штатна чисельність, осіб	Питома вага, %
Адміністративно-управлінський персонал, всього	4	17,4
- директор	1	4,3
- заступник директора	1	4,3
- керуючий закладом	1	4,3
- головний бухгалтер	1	4,3
Спеціалісти, всього	5	21,7
- адміністратор залу	2	8,7
- шеф-кухар	2	8,7
- програміст	1	4,3
Основні робітники, всього	8	34,8
- бармен-касир	2	8,7
- офіціанти	4	17,4
- кухарі	2	8,7
Допоміжні робітники, всього	6	26,1
- охорона	2	8,7
- прибиральниця	2	8,7
- кухонні робочі	2	8,7
Разом працівників	23	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На рис. 2.5 структура персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».

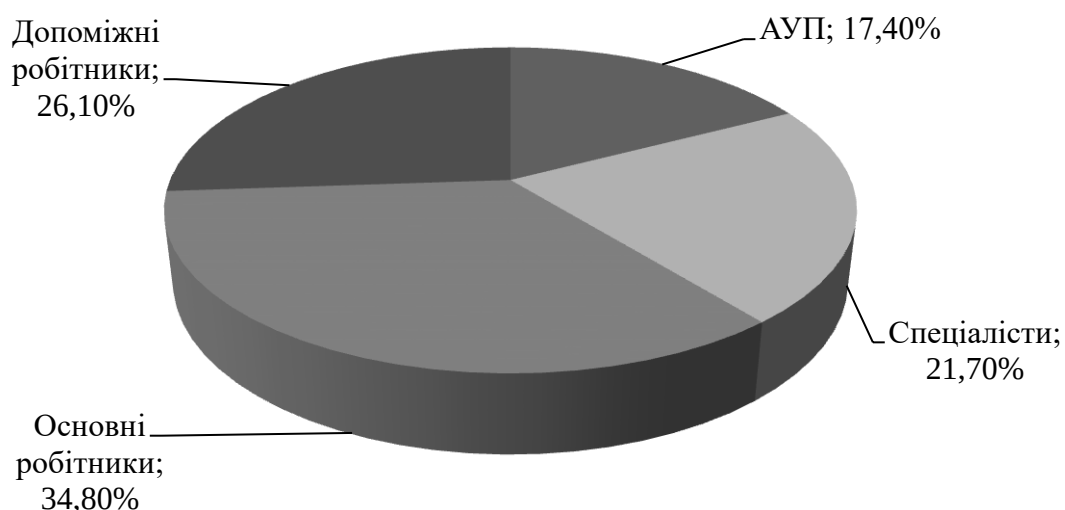


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, проведений організаційно-управлінський аналіз ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» показав, що підприємство надає своїм клієнтам послуги з харчування. Окрім основного меню, відвідувачі можуть придбати в закладі заморожені страви та готові страви із собою, але за попереднім замовленням. Основне спрямування кафе – національна українська кухня.

На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, загальна кількість працівників становить 23 особи. Найбільшу вагу у структурі персоналу посідає основний виробничий персонал.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Однією з головних умов ефективного функціонування будь-якого підприємства на ринку є рівень його фінансово-економічного стану. Таким чином, для початку проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у період 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 від 2020	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід, тис. грн.	1414,7	2007,2	2147,9	733,2	51,8
2. Валовий прибуток, тис. грн.	1284,8	1838,4	1812,4	527,6	41,0
3. Чистий прибуток, тис. грн.	6,1	8,1	10,0	3,9	63,9
4. Середньорічна вартість активів, тис. грн.	784,7	697,6	603,3	-181,4	-23,1
5. Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	428,95	382,8	336,75	-92,2	-21,5
6. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	355,75	314,75	266,55	-89,2	-25,1
7. Середньооблікова кількість працівників, осіб.	23	23	23	0,0	0,0
8. Фондовіддача	3,48	5,48	6,59	3,11	89,3

Продовження табл. 2.4

9. Фондомісткість	0,28	0,18	0,15	-0,13	-46,4
10. Фондоозброєність	17,64	15,90	14,16	-3,48	-19,7
11. Продуктивність праці, тис. грн. / особу	61,51	87,27	93,38	31,87	51,8
12. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,97	6,37	8,06	4,09	103,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» показав, що у 2022 р. порівняно із 2020 р. чистий дохід кафе зріс на 51,8% або на 733,2 тис. грн. та становив у 2022 р. 2147,9 тис. грн.

Валовий прибуток у 2022 р. порівняно із 2020 р. зріс на 41,0% або на 527,6 тис. грн., та у 2022 р. дорівнював 1812,4 тис. грн. Чистий прибуток кафе у 2022 р. порівняно із 2020 р. зріс на 63,9% або на 3,9 тис. грн. та у 2022 р. становить 10,0 тис. грн.

Середньорічна вартість активів кафе протягом аналізованого періоду характеризується зменшенням. Так, у 2022 р. порівняно із 2020 р. середньорічна вартість активів підприємства зменшилась на 23,1% або на 181,4 тис. грн. та становила 603,3 тис. грн. Середньорічна вартість необоротних активів у 2022 р. порівняно із 2020 р. зменшилась на 21,5% або на 92,2 тис. грн. та у 2022 р. дорівнювала 336,75 тис. грн. Середньорічна вартість оборотних активів у 2022 р. порівняно із 2020 р. зменшилась на 25,1% або 89,2 тис. грн. та становила 266,55 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників кафе протягом аналізованого періоду залишається незмінною та становить 23 особи.

Показник фондівдачі у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зростанням на 3,11 п. так у 2022 р. він становить 6,59 п., тобто кожна гривня оборотних засобів принесла у 2022 р. 6,59 грн. чистого доходу.

Показник фондомісткості у 2022 р. порівняно із 2020 р. зменшився на 0,13 п. та у 2022 р. становить 0,15 п., тобто для формування 1 гривні чистого доходу необхідно 0,15 грн. основних засобів підприємства.

Показник фондоозброєності протягом аналізованого періоду характеризується зменшенням, що є наслідком зменшення вартості основних засобів підприємства. Так у 2022 р. порівняно із 2020 р. показник фондоозброєності зменшився на 3,48 п. та становить 14,16 грн. / ос.

Продуктивність праці у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зростанням на 51,8% або на 31,87 тис. грн. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 р. порівняно із 2020 р. зріс на 103,0% або на 4,09 п. так у 2022 р. він становить 8,06, тобто на кожну гривню оборотних активів припадає 8,06 грн. чистого доходу кафе.

Загалом, проведений аналіз основних економічних показників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» говорить про те, що активи підприємства скорочуються. Проте дохід підприємства характеризується зростанням.

Далі проведемо аналіз майна ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика майна ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» та джерел його формування за балансом у 2020-2022 рр.

Показники	На 31.12.2020 р.		На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022р.		Відхилення 2022 р. від 2020р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п. с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи									
1.1. Нематеріальні активи	20,1	2,67	14,0	2,17	8,00	1,42	-12,1	-60,2	-1,25
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3. Основні засоби	385,8	51,32	345,8	53,75	305,7	54,28	-79,8	-20,68	2,96
Усього за розділом 1	405,9	53,99	359,8	55,92	313,7	55,7	-92,2	-22,71	1,71
2. Оборотні активи									
2.1. Запаси	32,4	4,31	85,7	13,32	78,8	13,99	46,4	143,2	9,68

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2. Деб. заб. за продукцію, послуги	174,4	23,19	59,9	9,31	4,6	0,81	-169,8	-97,36	-22,38
2.3. Деб. заб. за розрахунками: - з бюджетом	0,00	0,0	32,3	5,02	17,8	3,16	17,8	100,0	3,16
2.4. Інша поточна деб. заб.	107,0	14,23	83,1	12,91	125,5	22,23	18,5	17,0	8,0
2.5. Гроші та їх еквіваленти	25,1	3,34	13,4	2,08	12,9	2,29	-12,2	-48,6	-1,05
2.6. Витрати майбутніх періодів	6,8	0,9	9,2	1,43	9,9	1,75	3,1	45,58	0,85
2.7. Інші оборотні активи	0,2	0,002	0,00	0,00	0,0	0,0	-0,2	-100,0	-0,002
Усього за розділом 2	345,9	46,01	283,6	44,08	249,5	44,3	-96,4	-27,87	-1,71
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал									
1.1 Зареєстрований капітал	1000,0	133,0	1000,0	155,42	1000,0	177,55	0,0	0,0	44,55
1.2. Нерозподілений прибуток (збиток)	-394,4	52,46	-617,9	96,03	-769,8	136,68	375,4	95,18	84,22
Усього за розділом 1	605,6	80,55	382,1	59,38	230,2	40,87	-375,4	-61,98	-39,68
2. Довгострокові зобов'язання	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Поточні зобов'язання									
3.1 Поточна кредит. заборг. за товари, роботи, послуги	11,0	1,46	47,0	7,3	131,6	23,31	120,6	В 10 р	21,85
- за розрахунками з бюджетом	5,1	0,68	5,4	0,84	7,8	1,38	2,7	52,94	0,7
- за розрахунками зі страхування	0,0	0,0	0,6	0,09	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- за розрахунками з оплати праці	14,2	1,89	15,6	2,42	21,5	3,81	7,3	51,41	1,92
3.2. Інші поточні зобов'язання	115,9	15,41	192,7	29,95	172,1	30,55	56,2	48,49	15,14
Усього за розділом 3	146,2	19,44	261,3	40,61	333,0	59,13	186,8	127,77	39,68
Баланс	751,8	100,0	643,4	100,0	563,2	100,0	-188,6	-25,08	x

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.5 бачимо, що необоротні активи ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» характеризуються зменшенням протягом аналізованого періоду. Так у 2022 р. порівняно із 2020 р. необоротні активи зменшились на 92,2 тис. грн. або на 22,71%. У загальній структурі активів підприємства у 2022 р. вони займають 55,7%, їх питома вага зросла порівняно із 2020 р. на 1,71 п.с. (рис. 2.6).

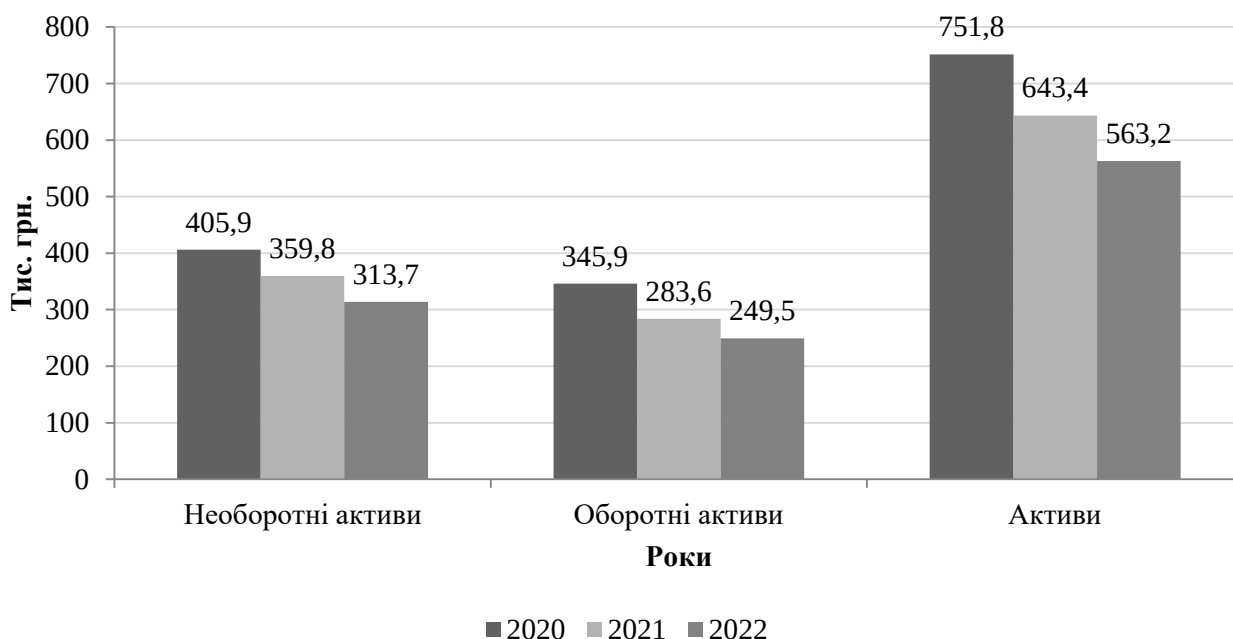


Рис. 2.6. Формування активів ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основні засоби кафе у 2022 р. порівняно із 2020 р. зменшились на 79,8 тис. грн. або на 20,68%, у загальній структурі активів вони становлять у 2022 р. 54,28%.

Оборотні активи кафе у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризуються зменшенням на 96,4 тис. грн. або на 27,87%. У загальній структурі активів у 2022 р. вони займають 44,3%, їх питома вага порівняно із 2020 р. зменшилась на 1,71 п.с.

Запаси у 2022 р. порівняно із 2020 р. зросли на 46,4 тис. грн. або на 143,2 %, їх питома вага у структурі активів кафе у 2022 р. становить 13,99%. Дебіторська заборгованість за продукцію та послуги у 2022 р. порівняно із 2020 р. зменшилась

на 169,8 тис. грн., її питома вага у структурі активів підприємства у 2022 р. становить 4,6%.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2022 р. у структурі активів займає 3,16%. Інша поточна дебіторська заборгованість у 2022р. у структурі активів підприємства займає 22,23%.

Гроші та їх еквіваленти у 2022 р. порівняно із 2020 р. зменшились на 12,2 тис. грн. або на 48,6%. У загальній структурі активів підприємства у 2022 р. вони займають 2,29%. Витрати майбутніх періодів у структурі активів у 2022 р. становлять 1,75%.

Власний капітал ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зменшенням на 375,4 тис. грн. або на 61,98%. Його питома вага у структурі пасивів підприємства у 2022 р. дорівнює 40,87%, порівняно із 2020 р. вона зменшилась на 39,68 п.с. (рис. 2.7).

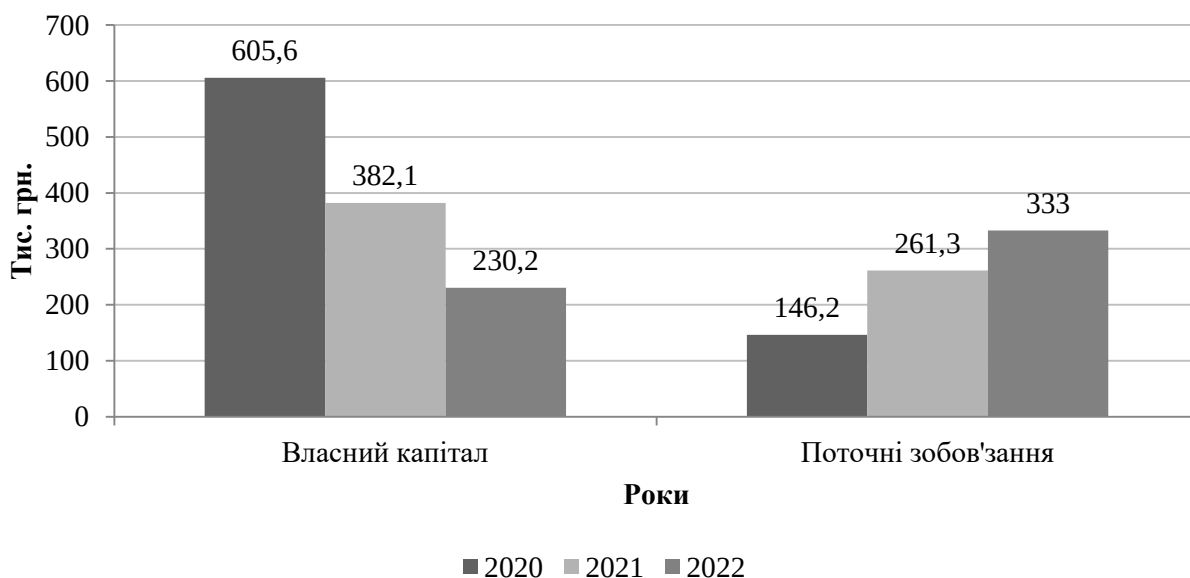


Рис. 2.7. Формування майна ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство протягом аналізованого періоду має непокритий збиток, який характеризується зростанням. Так, якщо у 2020 р. він становив 394,4 тис. грн., то у 2022 р. він вже становить 769,8 тис. грн.

Довгострокових зобов'язань ТОВ кафе «Варенична Балувана галя» протягом аналізованого періоду немає.

Поточні зобов'язання у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризуються зростанням на 186,8 тис. грн. або на 127,77%. Їх питома вага у структурі пасивів підприємства у 2022 р. становить 59,13%, та порівняно із 2020 р. вона зросла на 39,68 п.с.

Поточна кредиторська заборгованість кафе у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зростанням на 120,6 тис. грн. або в 10 разів. Інші поточні зобов'язання підприємства у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризуються зростанням на 56,2 тис. грн. або на 48,49%. У загальній структурі пасивів у 2022р. вони становлять 30,55%, їх питома вага у структурі порівняно із 2020 р. зросла на 15,4 п.с.

Загальна вартість майна ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2022 р. порівняно із 2020 р. зменшилась на 188,6 тис. грн. або на 25,08%, так у 2022 р. вартість майна підприємства дорівнювала 563,2 тис. грн.

Отже, проведений аналіз формування майна ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» протягом аналізованого періоду показав, що активи підприємства характеризуються скороченням, зменшується власний капітал підприємства, а поточні зобов'язання навпаки зростають.

Далі проаналізуємо механізм формування фінансових результатів ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ кафе
«Варенична Балувана Галя» у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/ 2020	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід	1414,7	2007,2	2147,9	733,2	51,8
Собівартість реалізованої продукції	129,9	168,8	335,5	205,6	158,3
Інші операційні витрати	1671,3	2192,2	2057,1	385,8	23,1
Інші доходи	393,9	363,7	256,9	-137,0	-34,8

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Фінансові результати до оподаткування : прибуток (збиток)	7,4	9,9	12,2	4,8	64,8
Витрати з податку на прибуток	1,3	1,8	2,2	0,9	69,2
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	6,1	8,1	10,0	3,9	63,9

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз формування фінансових результатів ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у період 2020-2022 рр. показав, що чистий дохід кафе у 2022 р. порівняно із 2020 р. зріс на 733,2 тис. грн. або на 51,8%. Так, у 2022 р. чистий дохід кафе становив 2147,9 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зростанням на 205,6 тис. грн. або на 158,3%, так у 2022 р. вона становила 335,5 тис. грн.

Інші операційні витрати у 2022 р. порівняно із 2020 р. зросли на 385,8 тис. грн. або на 23,1%, так у 2022 р. вони становили 2057,1 тис. грн. Інші доходи у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризуються зменшенням на 137,0 тис. грн. або на 34,8%, так у 2022 р. вони становили 256,9 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 р. порівняно із 2020 р. зріс на 4,8 тис. грн. або на 64,8%, так у 2022 р. він становив 12,2 тис. грн. Чистий прибуток підприємства у 2022 р. порівняно із 2020 р. зріс на 3,9 тис. грн. або на 63,9%, так у 2022 р. він становив 10,0 тис. грн.

Далі проведемо оцінку показників фінансового стану ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» (табл. 2.7).

Аналізуючи показники фінансового стану ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» зроблено висновки, що фінансовий стан підприємства характеризується погіршенням. Так, у 2022 р. порівняно із 2020 р. коефіцієнт загальної ліквідності який вказує на частину поточних зобов'язань, яку підприємство спроможне

погасити за рахунок поточних активів, зменшився на 68,6%, і у 2022 р. він становить 0,74.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ кафе «Варенична
Балувана Галя» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р	
	2020	2021	2022	+,-	%
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	2,36	1,08	0,74	-1,62	-68,6
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	2,14	1,02	0,51	-1,63	-76,2
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,05	0,04	-0,13	-76,5
4.Чистий оборотний капітал	199,7	22,3	-83,5	-283,2	-141,8
5. Коефіцієнт автономії	0,80	0,59	0,41	-0,39	-48,8
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,80	0,59	0,41	-0,39	-48,8
7. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,57	0,08	-0,33	-0,9	-157,9
8. Коефіцієнт оборотності активів	1,88	3,12	3,81	1,93	102,6
9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,33	5,25	9,33	7,0	В 3 р
10. Рентабельність продажу %	0,43	0,4	0,46	0,03	х
11. Рентабельність власного капіталу, %	1,0	2,12	4,34	3,34	х
12. Рентабельність продукції, %	4,69	4,79	2,98	-1,71	х

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності, що характеризує частину поточних зобов'язань яку підприємство спроможне погасити за рахунок швидко ліквідних активів у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зменшенням на 76,2%, так у 2022 р. показник становить 0,51.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує частину поточних зобов'язань, яку підприємство спроможне погасити за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зменшенням на 76,5%, так у 2022 р. він становить 0,04.

Чистий оборотний капітал ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2020 р. становив 199,7 тис. грн., у 2021 р. він становив 22,3 тис. грн., а у 2022 р. він має від'ємне значення – 83,5 тис. грн.

Коефіцієнт автономії у 2022 р. порівняно із 2020 р. зменшився на 0,39 п., у 2022 р. він становив 0,41, тобто підприємство на 41% фінансується за власні

кошти. Коефіцієнт фінансової стабільності має аналогічне значення із коефіцієнтом автономії, оскільки підприємство немає довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт забезпечення власними засобами у 2022 р. має від'ємне значення.

Коефіцієнт оборотності активів у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зростанням на 1,93 п., та у 2022 р. становить 3,81, тобто на кожен гривню активів підприємства припадає 3,81 грн. чистого доходу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зростанням в 3 рази, у 2022 р. він становить 9,33, тобто на кожен гривню власного капіталу припадає 9,33 грн. чистого доходу. Зростання коефіцієнтів оборотності активів та власного капіталу відбулось в результаті зменшення суми активів та власного капіталу, а також зростання суми чистого доходу підприємства.

Показник рентабельності продажу у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зростанням на 0,03 п., так у 2022 р. він становить 0,46% (рис. 2.8).

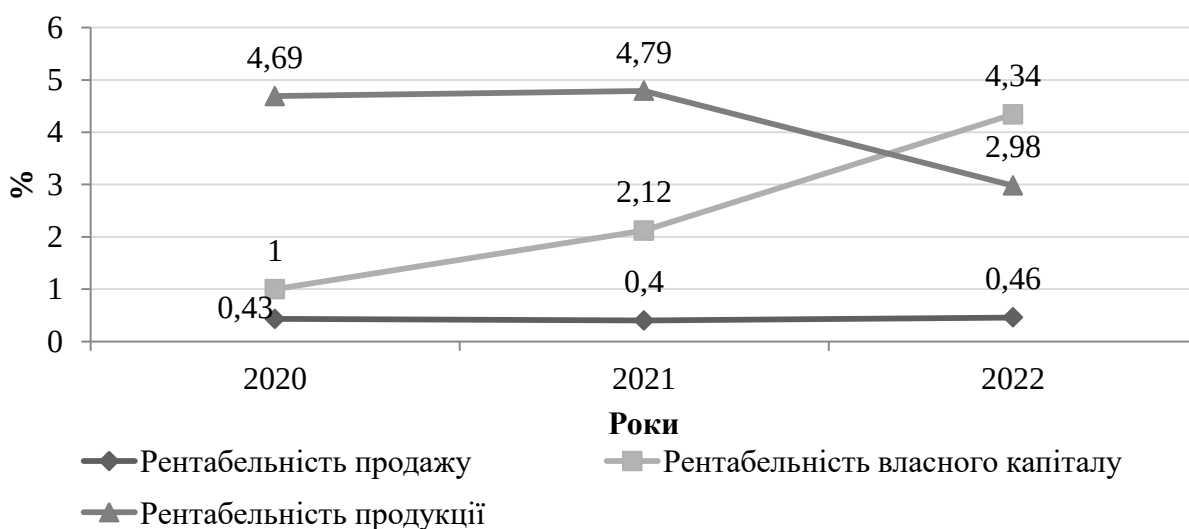


Рис. 2.8. Показники рентабельності ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Показник рентабельності власного капіталу у 2022 р. порівняно із 2020 р. зріс на 3,34 п., так у 2022 р. він становить 4,34%. Показник рентабельності продукції у 2022 р. порівняно із 2020 р. характеризується зменшенням на 1,7 п., так у 2022 р. він становить 2,98%, зменшення даного показника відбулось в результаті зростання показника собівартості. Не дивлячись на зростання коефіцієнтів оборотності та показників рентабельності продажу та власного капіталу, фінансовий стан підприємства є нестійким. Необхідно вживати заходи щодо зменшення залежності підприємства від залучених коштів, зменшувати суму непокритого збитку.

У підсумку, проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» показав, що хоча чистий дохід підприємства протягом аналізованого підроду характеризується зростанням, підприємство стає залежним від залученого капіталу, вартість майна підприємства зменшується.

2.3. Оцінка системи мотивації працівників в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

В першу чергу для оцінки системи мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» проведемо аналіз персоналу підприємства. На рис. 2.9 подано структуру підприємства за статтю.

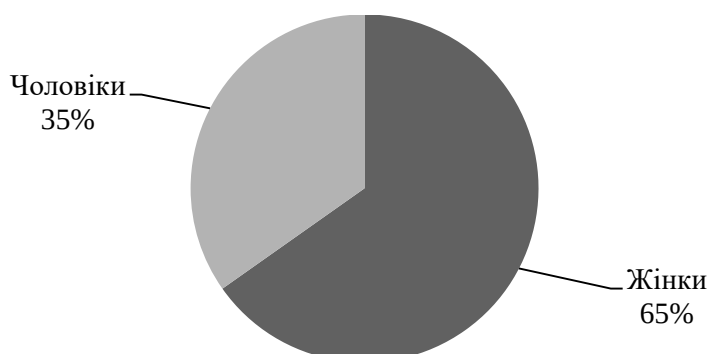


Рис. 2.9. Гендерна структура працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2022 р., %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» переважають жінки, які становлять 65% від загальної кількості працівників кафе, 35% становлять чоловіки.

На рис. 2.10 подано вікову структуру персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».

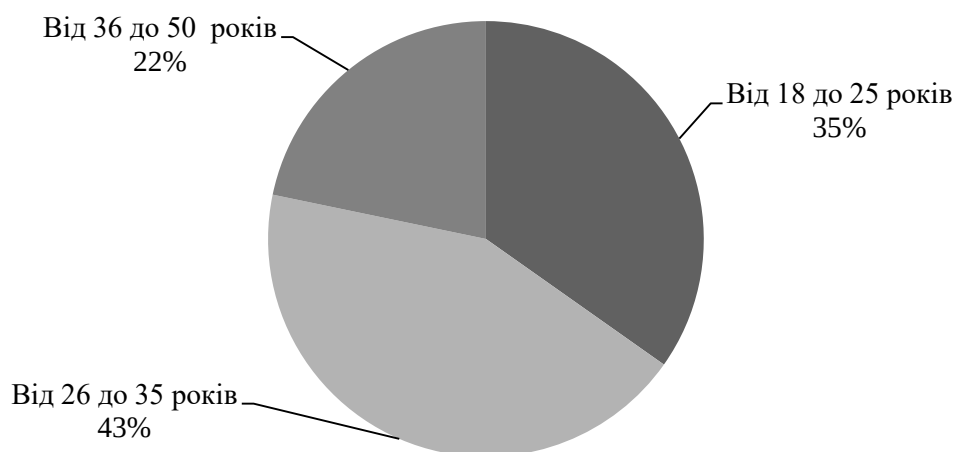


Рис. 2.10. Вікова структура персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2022 р., %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За віковою структурою персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» поділяється наступним чином: 43% це працівники віком від 26 до 35 років, 35% це працівники від 18 до 25 років; 22% - від 36 до 50 років.

Отже, можна сказати, що в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» працює молодий колектив.

Розподіл персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» за стажом роботи виглядає наступним чином:

- стаж роботи до 1 року – 4 працівника;
- стаж роботи від 1 до 3 років – 3 працівника;
- стаж роботи від 3 до 5 років – 9 працівників;
- стаж роботи більше 5 років – 7 працівників.

На рис. 2.11 подано розподіл працівників досліджуваного підприємства за рівнем освіти.

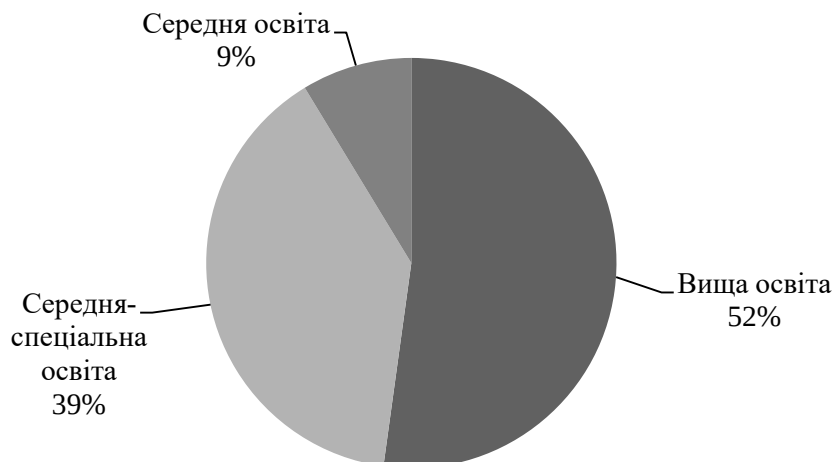


Рис. 2.11. Розподіл працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2022 р. за рівнем освіти, %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Вищу освіту мають 52% працівників підприємства, середню спеціальну освіту 39%, а середню освіту 9%.

Провівши аналіз трудових ресурсів ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» за його складом, категоріями, стажем можна сказати, що працівників підприємства характеризують такі якості, як професійність, вміння працювати в команді, лояльність до свого підприємства. В цілому трудовий потенціал ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» - це висококваліфіковані кадри, що знаходяться на стадії професійного зростання. Зрозуміло, що дана структура працівників потребує диференційованого підходу в мотивації та стимулюванню їх професійної діяльності.

Проаналізуємо наявну систему мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя». Мотивація персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» – це заохочення працівників, це сукупність мотивів, реалізованих потреб, які збуджують працівника кафе зробити той чи інший вчинок.

На ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» діє матеріальна та нематеріальна мотивація (рис. 2.12).

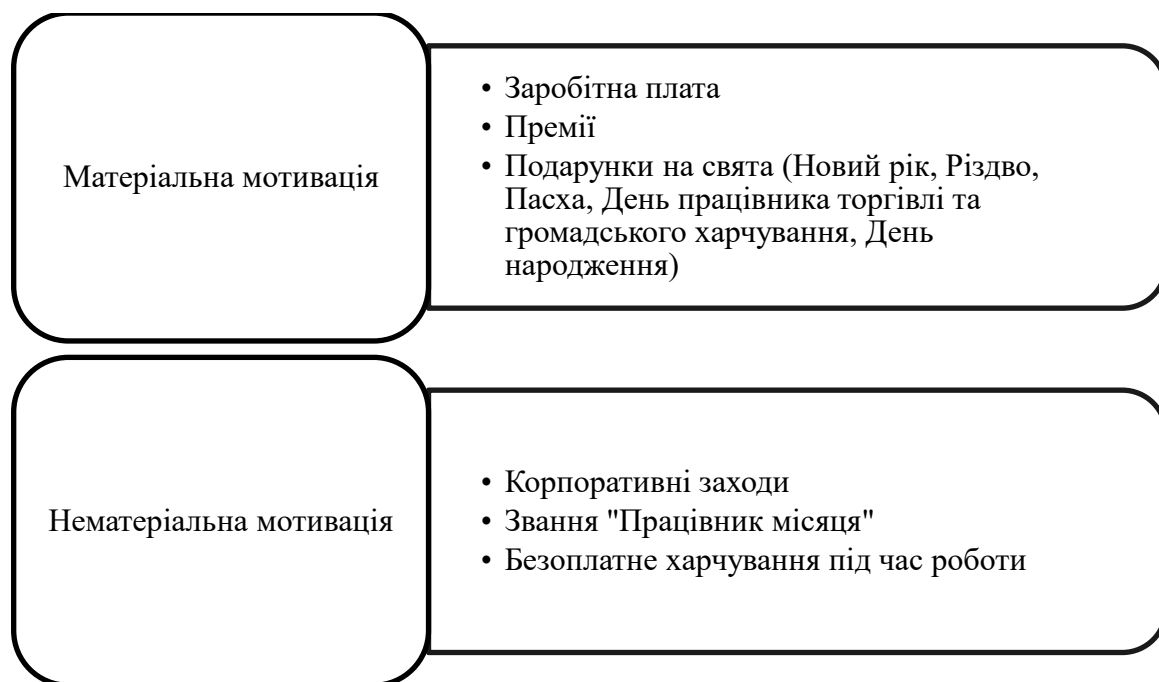


Рис. 2.12. Існуюча система мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, до матеріальної мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» входить:

- заробітна плата – правовим підґрунтям для організації оплати праці на підприємства виступає Кодекс законів про працю, положення про оплату праці та преміювання в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».

В табл. 2.8 подано розміри заробітної плати працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» відповідно до штатного розкладу.

Таблиця 2.8

Розміри заробітної плати на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Найменування посади	Заробітна плата, грн.
1	2
- директор	12000,0
- заступник директора	10000,0
- керуючий закладом	9800,0
- головний бухгалтер	10800,0
- адміністратор залу	9500,0

Продовження табл. 2.8

1	2
- шеф-кухар	12000,0
- програміст	9600,0
- бармен-касир	8700,0
- офіціанти	8200,0
- кухарі	8800,0
- охорона	8200,0
- прибиральниця	6800,0
- кухонні робочі	7100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Також до матеріальної мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» входять премії. Розмір премії залежить від рівня виконаного плану, премію отримують всі працівники кафе (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розмір премії на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Виконання плану	Розмір премії, %
100%	5%
Від 100 до 110%	7%
Від 110 до 120%	9%
Від 120% та більше	12%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, премія на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» варіюється від 5 до 12%. У разі невиконання плану премія не нараховується.

До матеріальної мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» належать і подарунки працівникам на свята (Новий Рік, Різдво, Пасха, День працівника торгівлі та громадського харчування, День Народження).

В систему нематеріальної мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» входять корпоративні заходи, зазвичай вони проходять два рази на рік з нагоди нового року та день народження кафе.

На ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» кожного місяця обирається «Працівник місяця» на основі оцінки трудових досягнень працівника. Також існує система оцінки співробітників, серед спеціалістів, основного та допоміжного

персоналу кафе. Оцінка не використовується як карний інструмент, а лише робиться для виявлення тих, кому потрібні додаткові навички та знання.

Використовують і догани, покарання та штрафні санкції, якщо працівник порушує правила роботи, прогулює, поводить не відповідно.

Співробітникам кафе «Варенична Балувана Галя» пропонується розроблена дизайнерами уніформа, безоплатне харчування під час роботи. Програма безоплатного харчування розповсюджується на всі категорії працівників.

Для оцінки існуючої системи мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» проведемо анкетування працівників. За допомогою анкети можна дізнатися щодо ступеня задоволеності персоналу, про те, як співробітники розставляють пріоритети. Анкетування свого роду діагностика, яка дозволяє виявити проблемні ділянки мотиваційного механізму.

Для проведення дослідження, була складена анкета, яка спрямована на дослідження задоволеності працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» щодо існуючої системи мотивації (Додаток А).

Під час проведення анкетування було опитано 23 працівника, тобто весь персонал ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя», враховуючи керівний склад.

Таким чином, при проведенні дослідження були отримані наступні результати.

На питання, стосовно видів мотивації, які застосовуються в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя», відповідь на яке була вільним конструюванням відповіді, працівники відповіли таким чином: 55% респондентів згадували матеріальні стимули мотивації, серед яких більше згадували премії. 30% респондентів загадали надання безоплатного харчування. 10% загадали про проведення корпоративних заходів. 45% відзначили надання звання «Працівники місяця».

Відповіді на питання «Чи задоволені Ви системою мотивації, яка застосовується у Вашій компанії?» розподілилися наступним чином (рис. 2.13).

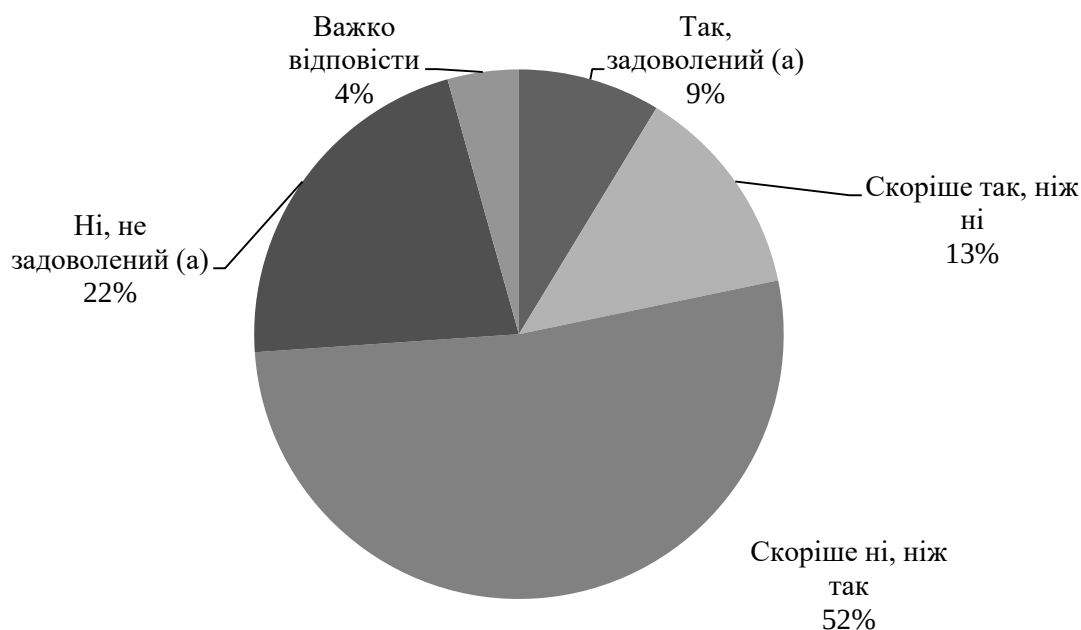


Рис. 2.13. Розподіл відповідей стосовно задоволеності системою мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя», %

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

Так, 52% респондентів відповіли, що скоріше незадоволені існуючою системою мотивації на підприємстві, 22% відповіли чітко, що ні – вони не задоволені існуючою системою мотивації на підприємстві. 13% відповіли, що вони скоріше задоволені, ніж не задоволені системою мотивації. 9% відповіли, що вони задоволені системою мотивації на підприємстві, а 4% відмітили, що їм важко відповісти.

На рис. 2.14 подано розподіл оцінок працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» існуючої системи мотивації за 10-ті бальною шкалою.

На 10 балів систему мотивації не оцінив не один працівник, 4% оцінили систему мотивації на 9 балів, 13% надалі системі мотивації, що існує на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» 8 балів.

9% оцінили систему мотивації на 7 балів, 17% оцінили систему мотивації на 6 балів. 31% респондентів оцінили існуючу систему мотивації на 5 балів, а 26% респондентів на 4 бали.

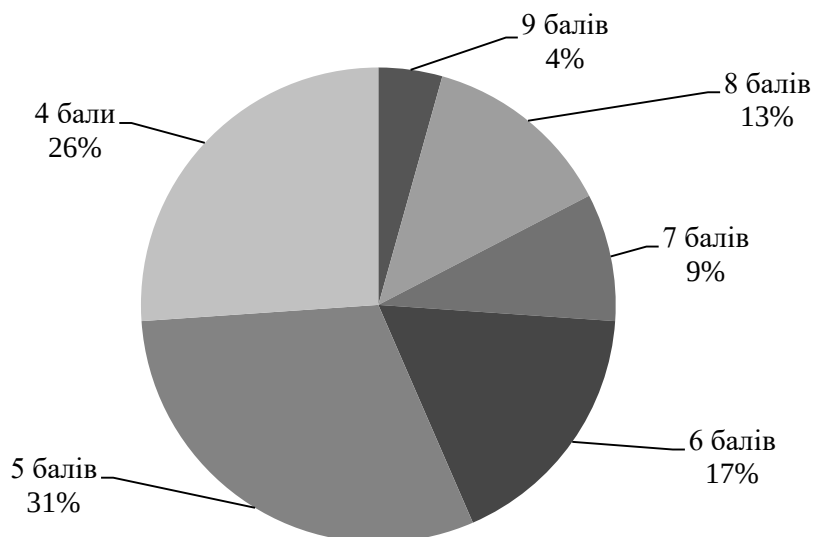


Рис. 2.14. Розподіл оцінок респондентами системи мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

На рис. 2.15 подано розподіл відповідей працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» на питання «Мотиви, в якій області найбільшим ступенем спонукають Вас до трудової діяльності?».

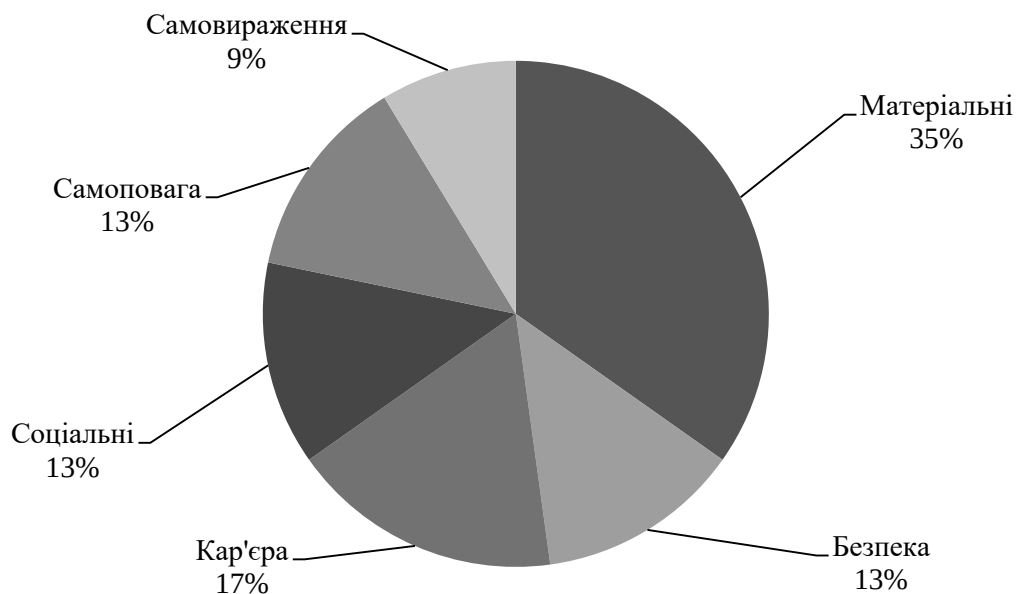


Рис. 2.15. Розподіл відповідей на питання стосовно спонукальних мотивів до праці, %

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

Так, відповіді стосовно спонукальних мотивів до праці розподілилися наступним чином: 35% відповіли що це матеріальні мотиви, 17% назвали кар'єру, такі відповіді, як безпека, соціальні та самоповага отримали по 13%. Самовираження назвали 9%.

На рис. 2.16 подано розподіл відповідей респондентів на питання «Які з матеріальних стимулів підвищили у Вашу зацікавленість в трудовій діяльності?».

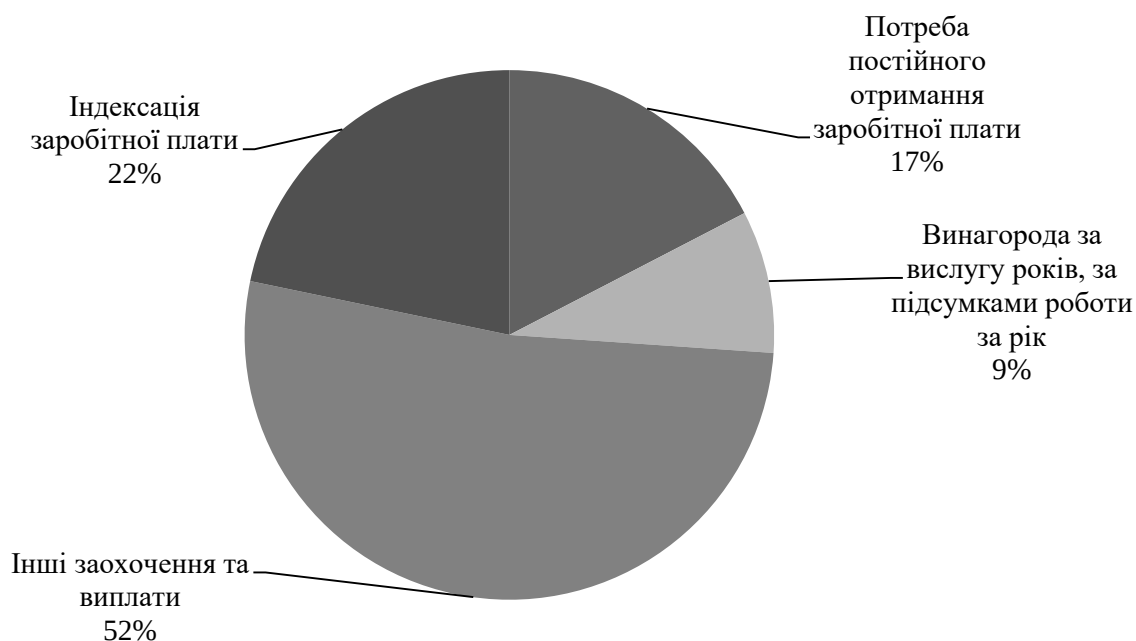


Рис. 2.16. Розподіл відповідей стосовно матеріальних стимулів, які б підвищили зацікавленість в праці, %

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

Відповіді розподілилися наступним чином, 52% відповіли що для підвищення зацікавленості вони обирають інші заохочення та виплати, 22% відповіли, що обрали би індексацію заробітної плати, 17% відповіли, що це потреба постійного отримання заробітної плати, 9% відповіли що це винагорода за вислугу років, за підсумками роботи за рік.

Отже, більшість працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» обирають саме заохочення та виплати і індексацію заробітної плати.

На рис. 2.17 подано розподіл відповідей респондентів на питання «Які із стимулів безпеки є для Вас найбільш важливими?», необхідно обрати 3 відповіді.

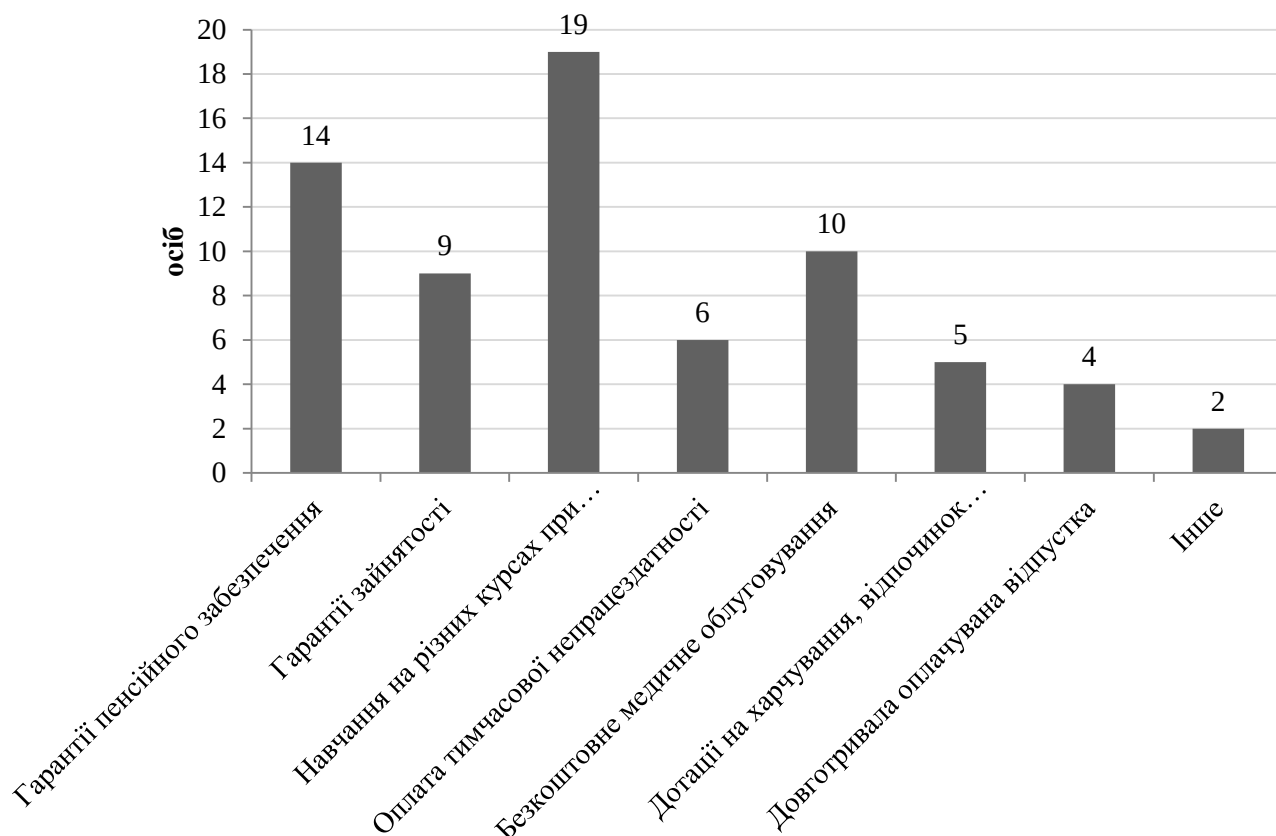


Рис. 2.17. Розподіл відповідей стосовно стимулів безпеки, що є найбільш важливими для працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя», осіб
Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

Отже, більшість із респондентів – 19 осіб обрали навчання на різних курсах при допомозі фірми. 14 осіб обрали гарантії пенсійного забезпечення, 10 осіб обрали безкоштовне медичне обслуговування, 9 осіб обрали гарантії зайнятості. 6 осіб обрали оплату тимчасової непрацездатності, 5 осіб відмітили дотації на харчування, відпочинок в санаторіях, таборах, 4 особи обрали довготривалу оплату вальну відпустку, 2 особи надали іншу відповідь.

На рис. 2.18 подано розподіл відповідей на питання «Які з соціальних мотивів для Вас найбільше актуальні?». Відповіді розподілилися наступним чином: 35% відповіли, що це можливість вільного та дружнього спілкування з колегами, по 26% отримали відповіді відчуття своєї необхідності та багаторічна звичка працювати в даному колективі, 13% надали інші відповіді.

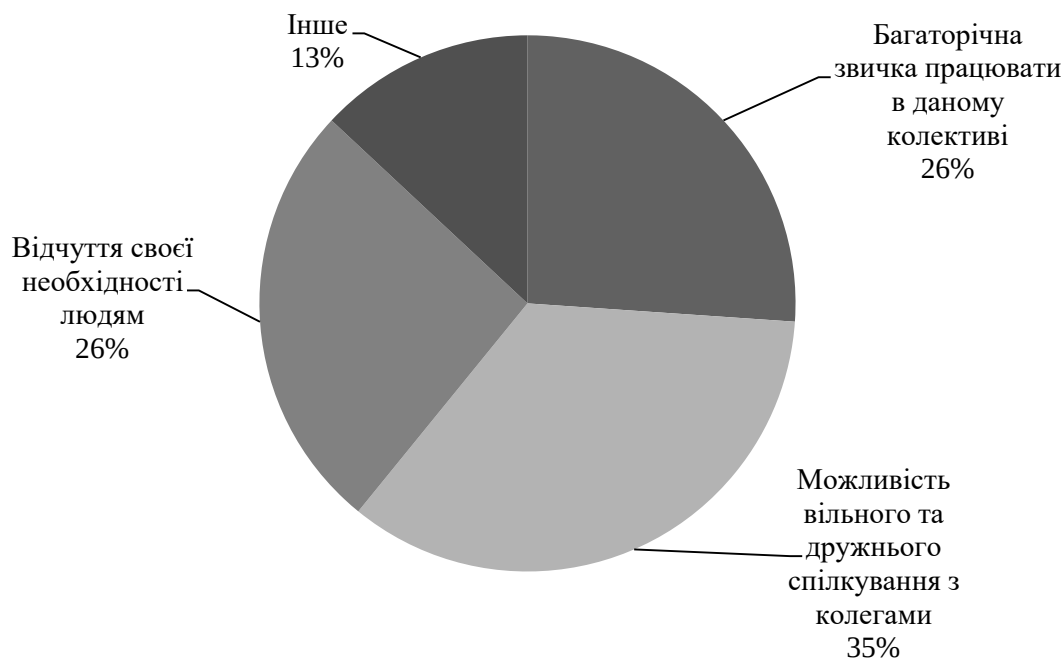


Рис. 2.18. Розподіл відповідей на питання стосовно актуальних соціальних мотивів, %

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

На рис. 2.19 подано розподіл відповідей працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» на питання «Які з перерахованих потреб вищого порядку найбільш актуальні для Вас?».

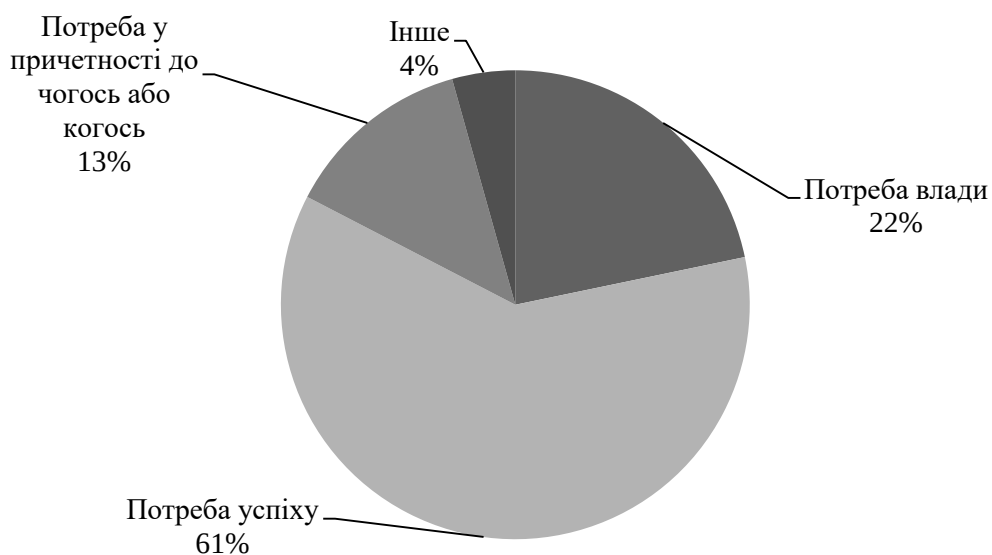


Рис. 2.19. Розподіл відповідей стосовно потреб вищого порядку, %

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

Отже, 61% серед потреб вищого порядку назвали потребу успіху, 22% назвали потребу влади, 13% потребу у причетності до чогось або когось, 4% надали іншу відповідь.

На рис. 2.20 подано розподіл відповідей респондентів на питання «Чи вважаєте Ви, що ефективні технології стимулювання підвищують мотивацію до праці персоналу організації?».

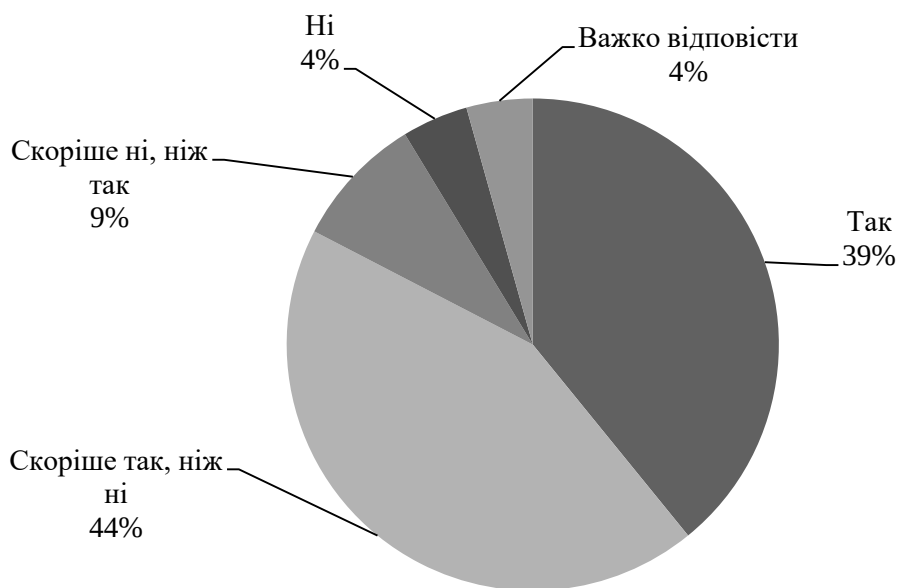


Рис. 2.20. Розподіл відповідей на питання стосовно впливу ефективних технологій на мотивацію, %

Джерело: складено автором на основі проведеного анкетування

Таким чином, більшість респондентів вважають, що ефективні технології здійснюють вплив на мотивацію персоналу, 44% відповіли, що скоріше так, ніж ні, 39% відповіли так, 9% вважають, що скоріше ні, ніж так, 4% відповіли що ні, та 4% вказали, що їм важко відповісти.

Отже, дослідження існуючої системи мотивації та рівня задоволеності нею працівниками ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» показало, що на підприємстві відсутній чіткі зв'язок результатів роботи співробітника із системою винагороди, відповідно, співробітники вважають існуючу систему мотивації як несправедливу. За 10-ті бальною шкалою більшість працівників, а саме 57%

оцінили існуючу систему мотивації на 4 та 5 балів. Серед основних чинників, якими працівники віддали перевагу в покращенні системи мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» визначені в більшості матеріальні. 52% обрали інші заохочення та виплати. Також більшість працівників, а саме 19 осіб, серед стимулів безпеки обрали навчання на різних курсах при допомозі фірми.

У підсумку, можна сказати, що система мотивації в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» є незадовільною та потребує удосконалення.

Висновки до розділу 2

Досліджуване в роботі підприємство ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» знаходиться в м. Житомир, вул. Михайлівська, 14. В кафе «Варенична Балувана Галя» гостям пропонують широкий асортимент фірмових вареників ручного ліплення, які готують з різними солодкими й солоними начинками.

Серед основних видів послуг ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»: сніданки, основне меню, заморожені вироби (з собою), готові страви з собою (за попереднім замовленням).

ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» має власні сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram, де постійно розміщується інформація стосовно новинок, акційних пропозицій та цікава інформація стосовно закладу.

В ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» діє лінійно-функціональна організаційна структура. Очолює підприємство директор, який несе повну відповідальність за роботу підприємства. У його підпорядкуванні знаходиться заступник директора, якому підпорядковується головний бухгалтер. Керуючий та програміст. В підпорядкуванні керуючого закладом знаходяться адміністратори залу та шеф-кухарі.

Найбільшу вагу у структурі персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» займають основні робітники 34,8%.

Проведена діагностика фінансово-економічного стану кафе «Варенична Балувана Галя» у період 2020-2022 рр. показала, що чистий дохід підприємства протягом аналізованого періоду характеризується зростанням, проте зменшується вартість активів підприємства. Зростає непокритий збиток. Не дивлячись на зростання коефіцієнтів оборотності та показників рентабельності продажу та власного капіталу, фінансовий стан підприємства є нестійким. Необхідно вживати заходи щодо зменшення залежності підприємства від залучених коштів, зменшувати суму непокритого збитку.

Аналіз персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» показав, що в колективі кафе переважають жінки – 65%, колектив працівників є молодим – 78% це люди у віці від 18 до 35 років. 52% працівників мають вищу освіту.

В ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» діє матеріальна та нематеріальна система мотивації. До матеріальної мотивації належить заробітна плата, премії, подарунки на свята. До нематеріальної мотивації належать: корпоративні заходи, звання «Працівник місяця», безоплатне харчування під час роботи. Розмір премії залежать від виконання плану та становить від 5 до 12%.

Проведене анкетування працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» з метою виявлення задоволеності існуючою системою мотивації на підприємстві показало, що працівники кафе не задоволені системою мотивації, серед заходів щодо покращення системи мотивації, більшість працівників обрали матеріальні заходи, а також проходження курсів за рахунок компанії. Отже, на основі отриманих результатів визначено, що існуюча система мотивації в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» потребує покращення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ТОВ КАФЕ «ВАРЕНИЧНА БАЛУВАНА ГАЛЯ» М. ЖИТОМИР

3.1. Визначення напрямів покращення системи мотивації в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Керівникам підприємств сьогодні доводиться вирішувати безліч питань, в тому числі і таких: як досягти стратегічних цілей, як залучити й утримати цінних для компанії співробітників і підвищити їх результативність? Один шляхів вирішення цих проблем – побудова ефективної системи мотивації та оплати праці.

Один із критеріїв ефективності системи мотивації – її вплив на досягнення стратегічної мети підприємства. Тобто спочатку потрібно визначитися з цілями, стратегією компанії, а вже потім вибудувати систему мотивації таким чином, щоб співробітники досягали результатів, які будуть сприяти виконанню цілей підприємства.

Для визначення цілей підприємства доцільно використовувати систему постановки цілей по SMART. Система постановки smart - цілей дозволяє на етапі цілепокладання узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. SMART є аббревіатурою, розшифровка якої:

- Specific – поняття «Конкретний» означає, що при постановці мети точно визначено результат, якого Ви хочете досягти;
- Measurable – «Вимірний» означає, що на етапі встановлення мети необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу виконання мети;
- Achievable – цілі по SMART мають бути досяжні, оскільки реалістичність виконання завдання впливає мотивацію виконавця. Якщо ціль не є досяжною — ймовірність її виконання буде прагнути до 0. Досяжність мети визначається на основі власного досвіду з урахуванням усіх наявних ресурсів та обмежень.

Обмеженнями можуть бути: тимчасові ресурси, інвестиції, трудові ресурси, знання та досвід виконавця, доступ до інформації та ресурсів, можливість приймати рішення та наявність управлінських важелів у виконавця мети.

- Relevant – «Значущий». Для визначення значущості мети важливо розуміти, який внесок у вирішення конкретної задачі внесе у досягнення глобальних стратегічних завдань компанії. У постановці значної мети допоможе наступне питання: Які вигоди принесе компанії рішення поставленого завдання? Якщо при виконанні мети в цілому компанія не отримає вигоди - така мета вважається марною і означає марну витрату ресурсів компанії

- Time bound – Обмежений у часі. Мета за SMART має бути обмежена за виконанням у часі, а отже має бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання мети. Встановлення часових рамок та меж для виконання мети дозволяє зробити процес управління контрольованим. При цьому тимчасові рамки мають бути визначені з урахуванням можливості досягнення мети у встановлений термін.

Для того, щоб привести компанію до досягнення певних цілей, до збільшення прибутку, якості обслуговування, до злагодженої роботи співробітників та більшого згуртування компанії існує HR-спеціаліст, який займається питанням підвищення задоволеності та надалі мотивації у колективі.

З метою удосконалення існуючих методів мотивації на підприємстві або впровадження нових, для того, щоб підвищити ефективність праці та досягати потрібних цілей було проведено опитування співробітників у попередньому розділі роботи.

Лояльний співробітник, задоволений своєю роботою, мотивований якісно працювати і прагне саморозвитку. Задоволеність персоналу відображає ставлення співробітника до різних аспектів роботи: безпеки та умов праці; робочого навантаження; оплаті праці; статусу та престижу роботи; взаєминам із колегами; адекватність оцінки результатів праці керівництвом; відносин між керівництвом та підлеглими; ступеня можливої автономії та зоні відповідальності; можливості зростання та розвитку.

Дослідження задоволеності персоналу має сенс проводити з періодичністю раз на півроку. Бажано вибирати періоди «низьких» сезонів у бізнесі, щоб процедура оцінки не стала для співробітників додатковим дратівливим фактором та не вплинула негативно на роботу.

Способи мотивації персоналу розробляються з певною метою: для стимулювання підвищення якості роботи працівників. Підвищення вимог до професійних якостей працівника має супроводжуватися із забезпеченням можливості для його кар'єрного та особистісного розвитку. При розробці системи мотивації рекомендується звернути увагу на такі важливі принципи.

Персонал повинен добре розуміти суть системи мотивації. Вони повинні чітко знати, як заробити додаткову винагороду. Бонуси (премії) слід виплачувати без затримок. Найкраще проводити виплати 1 раз в тиждень або місяць. Мотивація співробітників втратить свою силу, якщо отримання винагороди відкладається на невизначений термін; організація і контроль мотивуючої системи, а також обробка результатів повинні здійснюватися легко.

Для ефективної діяльності закладу ресторанного господарства потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високо організовані та прагнучі до трудової самореалізації особистості. Хоча оплата праці – найбільш вагоме джерело доходів у сфері ресторанного бізнесу, забезпечити ці якості працівника неможливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати і покарань. Лише ті працівники, які усвідомлюють сенс своєї діяльності та прагнуть досягнення цілей підприємства, можуть розраховувати на отримання високих результатів. Можна стверджувати, що грошова мотивація за своєю природою є «ненасичуваною» і при подальшому утриманні фахівців на підприємстві та стимулюванні їх до сумлінного виконання своїх посадових обов'язків слід вдаватися до інших видів матеріальної мотивації. Разом із гідною оплатою праці як додаткові матеріальні стимули можуть використовуватися: система нарахування премій; надання безкоштовного або пільгового харчування на підприємстві; оплата лікарняного та відпусток.

Ці пільги допомагають створити комфортні умови праці, завдяки яким людина буде задоволена своєю роботою не тільки через зарплату. Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств ресторанного господарства свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу.

Основну роль в матеріальному стимулюванні співробітників організації грає заробітна плата. Звичайно, збільшення заробітної плати нехай навіть в кілька разів не вирішить всіх проблем, а можливо і створить нові (зростання потреб і запитів буде пропорційне зростанню доходів). У кожній організації найзначнішим напрямком стимулювання трудової діяльності вважається створення і удосконалення системи управління матеріальною зацікавленістю.

Важливими для підвищення мотивації працівників є методи нематеріальної мотивації. На сьогодні серед найбільш поширених методів нематеріальної мотивації використовуються наступні методи (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Найбільш поширені методи нематеріальної мотивації працівників

Джерело: складено автором

Навчання - реальний інструмент збільшення виручки та оптимізації витрат. Тому головний запит бізнесу в даній площині - на зміни та адаптацію, на швидкість і гнучкість реакції.

Кожен співробітник, який приходить у компанію, за плечима вже має певний життєвий досвід. Цей досвід може стати джерелом знань інших співробітників. А успіх учня визначатиметься тим, наскільки цей досвід зможе трансформуватися після отримання нових знань та навичок. З огляду на це розглянемо десять правил навчання персоналу ресторану:

1. Компанія має вірити у потенціал кожного співробітника. Необхідно створити атмосферу та можливості для постійного особистісного та професійного розвитку [52].

2. Компанія має впроваджувати та підтримувати навчальні системи та процеси. Для кожної посади потрібно побудувати свою траєкторію навчання, звертаючи увагу на важливі soft, hard та meta навички (скіли). Soft skills - це комунікабельність, самоорганізація, відповідальність, уміння працювати з інформацією, тобто те, що допомагає добре справлятися зі своїми обов'язками незалежно від спеціальності. Hard skills - це навички, які необхідні конкретному фахівцю. Meta skills - це критичне мислення, усвідомленість, особиста продуктивність, тобто навички, які передбачають вихід за межі стандартів та шаблонів.

3. Компанія має дотримуватися моделі навчання 70/20/10. У цій моделі 70% – навчання на робочому місці, вирішення реальних робочих завдань, участь у реальних проектах, 20% – робота з наставником, навчання на чужому досвіді та ще 10% – тренінги, вебінари, семінари, читання книг, тобто «пасивне » Навчання.

4. Співробітник повинен усвідомлювати свою відповідальність за навчання та розвиток. Високий пріоритет самонавчання та акцент на самомотивацію учнів - те, що компанія має всіляко підтримувати та заохочувати.

5. Навчання має бути безперервним. Вітається щоденне навчання та застосування отриманих знань та навичок на практиці.

6. Культура внутрішнього тренерства сприяє обміну компетенціями. Важливо впровадити та підтримувати навчання на кшталт каскаду: від топ-менеджерів до лінійних співробітників.

7. Формати навчання мають бути гнучкими. Не треба зациклюватись лише на тренінгах. Навчання може бути груповим та індивідуальним, у вигляді майстер-класів та лекцій, семінарів та мозкових штурмів, ділових ігор та дискусій.

8. Онлайн-навчання теж сприяє зростанню співробітників. Це зручна та доступна форма навчання, в рамках якої можна демонструвати співробітникам короткі корисні ролики або зацікавити їх елементами гейміфікації.

9. Кар'єрні діалоги сприяють покращенню роботи, підвищенню задоволеності співробітників. Розмови керівника з персоналом повинні формувати кадровий резерв шляхом обговорення того, як найкраще поєднати потреби та цілі окремих працівників.

10. Ефективність навчання має регулярно вимірюватися. Важливо сфокусуватися на результаті та навчитися своєчасно виявляти нові потреби у навчанні та розвитку співробітників.

Насамперед необхідно отримати уявлення у тому, як проводяться навчальні заняття. Тренінг - це відпрацювання навичок, що складається з чотирьох етапів:

1. Міні-лекція про техніку в цілому.
2. Тематичні вправи на відпрацювання простих навичок.
3. Метафорична гра, групова дискусія чи мозковий штурм для відпрацювання елементів у комплексі.

Моделювання за допомогою рольової гри – відтворення наближеної до реальності ситуації.

Наступний ступінь - організація навчання за меню. Щоб цей тренінг був максимально ефективним, рекомендується провести його у три етапи. На першому етапі – загальна орієнтація в меню, на другому – докладне вивчення складу, на третьому – ознайомлення з особливостями подачі кожної страви. Мається на увазі, що буде проведено і дегустацію позицій меню, оскільки персонал повинен розуміти, про що розповідає гостям. Такі дегустації повинні

проводитися щоразу, коли в меню вводяться нові страви або запроваджується сезонна пропозиція. Далі слідує атестація персоналу для перевірки засвоєння матеріалу [20].

Ще один важливий напрямок навчання - тренінг з продажу. Кожен ресторатор зацікавлений у тому, щоб його офіціанти не лише приймали замовлення та виносили до зали таці зі стравами, а й збільшували виторг закладу.

Далі йдуть підтримуючі тренінги, які проводитимуть адміністратори ресторану. Під час щоденних міні-тренінгів та тренінгів вихідного дня офіціанти під керівництвом адміністраторів мають згадувати та опрацьовувати вивчені раніше правила. Зрозуміло, адміністратори мають бути підготовлені до такого роду навантажень та відповідно навчені.

Ще одним ефективним напрямком в системі нематеріальної мотивації є добровільне медичне страхування, даний вид мотивації має більш соціальний ефект.

Добровільне медичне страхування, або ДМС - це вид особистого страхування, яке дозволяє застрахованій особі отримати медичну допомогу в рамках прописаних опцій і бюджету страхового договору. Кожен поліс ДМС передбачає ряд певних установ, які можуть надати необхідну страхову допомогу. Існують різні страхові програми для добровільного медичного страхування, а також кожен поліс покриває певний набір захворювань і пригод. Тому особа, яка зацікавлена в покупці поліса, самостійно вибирає необхідний страховий пакет.

Добровільне медичне страхування може входити і в соціальний пакет, що надається роботодавцем. Існують різні програми добровільного соціального страхування, які відрізняються вартістю та сумою страхового покриття.

Отже, обрання методів мотивації залежить від виду підприємства та визначених запитів стосовно системи мотивації з боку персоналу підприємства.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення мотивації працівників в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

На основі проведеного в попередньому розділі опитування персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» визначено, що персонал підприємства незадоволений існуючою системою мотивації. З цього приводу пропонується розробити додаткові мотиваційні заходи, що будуть сприяти підвищенню мотивації працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».

В першу чергу, пропонуємо змінити систем преміювання працівників закладу. Так, на сьогодні в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» діє система преміювання загальна для всіх працівників закладу, яка залежить від виконання плану за місяць. Проте, на нашу думку, відсоток премії повинен бути різним для різних категорій працівників. Виконання плану в більшості залежить від роботи основного та допоміжного персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».

Таким чином пропонуємо наступну систему преміювання для працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Нова система преміювання для працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Найменування посади	Виконання плану % та % премії			
	100%	100-110%	110-120%	120% та більше
- директор	5%	8%	10%	12%
- заступник директора	5%	8%	10%	12%
- керуючий закладом	6%	10%	15%	20%
- головний бухгалтер	5%	8%	10%	12%
- адміністратор залу	6%	9%	12%	15%
- шеф-кухар	6%	10%	15%	20%
- програміст	5%	8%	10%	12%
- бармен-касир	6%	9%	12%	16%
- офіціанти	6%	9%	12%	16%
- кухарі	5%	8%	12%	15%
- охорона	5%	8%	10%	12%
- прибиральниця	5%	8%	10%	12%
- кухонні робочі	5%	8%	12%	15%

Джерело: складено автором

Отже, оскільки від роботи шеф-кухаря напряду залежить виконання плану закладу, то його розмір премії буде варіюватися від 6 до 20%, теж саме стосується керуючого закладом, оскільки діяльність закладу залежить від правильно організованого в ньому процесу. Таким чином, премія яку планується виплачувати керуючому ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» буде в межах від 6 до 20%.

Бармен-касир та офіціанти будуть отримати премію від 6 до 16%. Премія кухарів та кухонних робочих буде в межах від 5 до 15%. Охорона та прибиральниці будуть отримувати премію від 5 до 12%, таку ж премію будуть отримувати головний бухгалтер, програміст, директор та заступник директора.

Адміністратор залу буде отримувати премію від 6 до 15%.

На нашу думку, такий розподіл за відсотками премії більш правильний, оскільки відсоток премії залежить від прямого внеску в роботу закладу.

В ході проведеного опитування серед працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана галя» було виявлено, що більшість працівників бажали б відвідувати навчання тренінги та курси за рахунок закладу для підвищення своєї кваліфікації.

Таким чином пропонуємо провести тренінги для офіціантів та барменів-касирів, та тренінг для адміністратора залу.

Для цього пропонуємо тренінги від компанії «Студія тренд», яка пропонує тренінги за даними напрямками. Навчання проходить за індивідуальними графіками, викладач може адаптувати програму під специфіку закладу.

Так, мета тренінгу для офіціантів та барменів:

- надати знання офіціантам початківцям, згідно вимогам та стандартам обслуговування в ресторанному закладі;
- сформувати єдиний підхід та корпоративний стиль в роботі персоналу;
- підвищити рівень сервісу в ресторані [70].

В табл. 3.2 подана характеристика програми навчання для офіціантів та барменів.

Таблиця 3.2

Програма навчання для офіціантів та барменів

Блок	Заходи
1	2
Основи роботи ресторанного закладу	- Види ресторанних закладів та класи ресторанів – загальний огляд - «Продукт ресторану» - Організаційна структура та підпорядкування персоналу ресторану - Посадова інструкція та обов'язки офіціантів - Чек-лист офіціанта - Раннер та його обов'язки - Вимоги до зовнішнього вигляду офіціантів, відповідність концепції закладу - Санітарний допуск та санітарні норми у ресторанному закладі, вимоги НАССР - Штатний розпис і дотримання графіку - Оплата праці, мотиваційні системи - Ресторанне обладнання, декор і правила поведження з ним
Основи роботи бару ресторану	- Загальні поняття та вимоги до роботи бармена, помічника бармена - Обов'язки офіціанта-бармена - Обладнання, інвентар, посуд для бару - Підготовка бару до зміни - Дотримання санітарних вимог на барі - Розміщення продукції на барі - Класифікація алкогольних напоїв - Класифікація безалкогольних напоїв - З чого складається барна карта - Особливості подачі різних напоїв та коктейлів - Особливості подачі гарячих напоїв у барі - Спілкування з гостем, пропозиції та виконання замовлення на барі - Розрахунок з гостем - Закриття зміни - Облік та інвентаризація на барі
Поняття про роботу кухні	- Вимоги пожежної безпеки, правила охорони праці - Загальні поняття про зберігання продуктів - Необхідні знання про технологію приготування різних страв - Поняття про технологічні та калькуляційні карти - Особливості подачі різних страв та напоїв з кухні - Базові поняття про формування меню - Як проводиться інвентаризація на кухні
Сервіс у ресторанному закладі	- Що входить у поняття «ресторанний сервіс» - Види посуду для різних страв - Посуд для напоїв - Текстиль для оформлення столиків - Види та застосування серветок - Інші елементи декору - Інвентар для оформлення та подачі замовлення - Види столових приборів і правила їх подачі - Підготовка та нервування столиків (сніданок, обід, вечеря) - Інші види (типи) сервісу

Продовження табл. 3.2

1	2
Правила обслуговування гостей	- Підготовка залу до роботи - Розташування столиків - Зустріч і привітання гостей - Види меню. Подача меню. Чергове меню. Страва дня. Стоп-лист - Знання меню та рекомендації для гостей - Сумісні напої та страви - Прийняття замовлення - Додаткові пропозиції - Продажі в ресторані (види, методики) - Подача замовлення – розстановка приборів та порядок подачі страва - Правила подачі та послідовність: закуски, перші страви, другі страви - Подача безалкогольних напоїв - Подача алкогольних напоїв - Пропозиція та подача гарячих напоїв та десертів - Обслуговування гостей, які курять - Як правильно підтримувати порядок на столі - Розрахунок з гостем та чайові - Прощання з гостем - Прибирання столиків та їх підготовка для наступних клієнтів - Особливості обслуговування VIP-гостей
Спілкування з гостем	- Правила спілкування з гостем - Психотипи гостей - Причини виникнення конфліктних ситуацій - Правило LAST - Як попереджати конфлікти та поводитись у конфліктних ситуаціях - Крадіжки в ресторані - Як формувати позитивне враження у клієнтів
Касова дисципліна	- Касовий апарат та програмне забезпечення для розрахунків з клієнтами - Готівковий, безготівковий розрахунок - Облік і зберігання готівкових коштів - Закриття касового дня
Банкети. Особливості обслуговування	- Основні особливості обслуговування на банкетах - Необхідний посуд та інвентар - Порядок подачі страв і напоїв - Прибирання столів під час банкету - Прибирання після банкету
Виїзні заходи. Особливості обслуговування	- Специфіка виїзного сервісу - Необхідний посуд та інвентар - Правила транспортування продуктів, заготовок - Особливості меню на виїзних заходах - Особливості обслуговування та подачі страв - Завершення виїзного заходу

Джерело: [70]

Після проходження даного тренінгу всі учасники отримують сертифікат, щодо його проходження, в якому зазначаються всі теми, що були освічені під час тренінгу та ім'я учасника тренінгу.

Для адміністраторів залу також пропонується пройти спеціальний тренінг за їх спрямуванням, основні теми, які будуть розглядатися під час тренінгу подані на рис. 3.2.

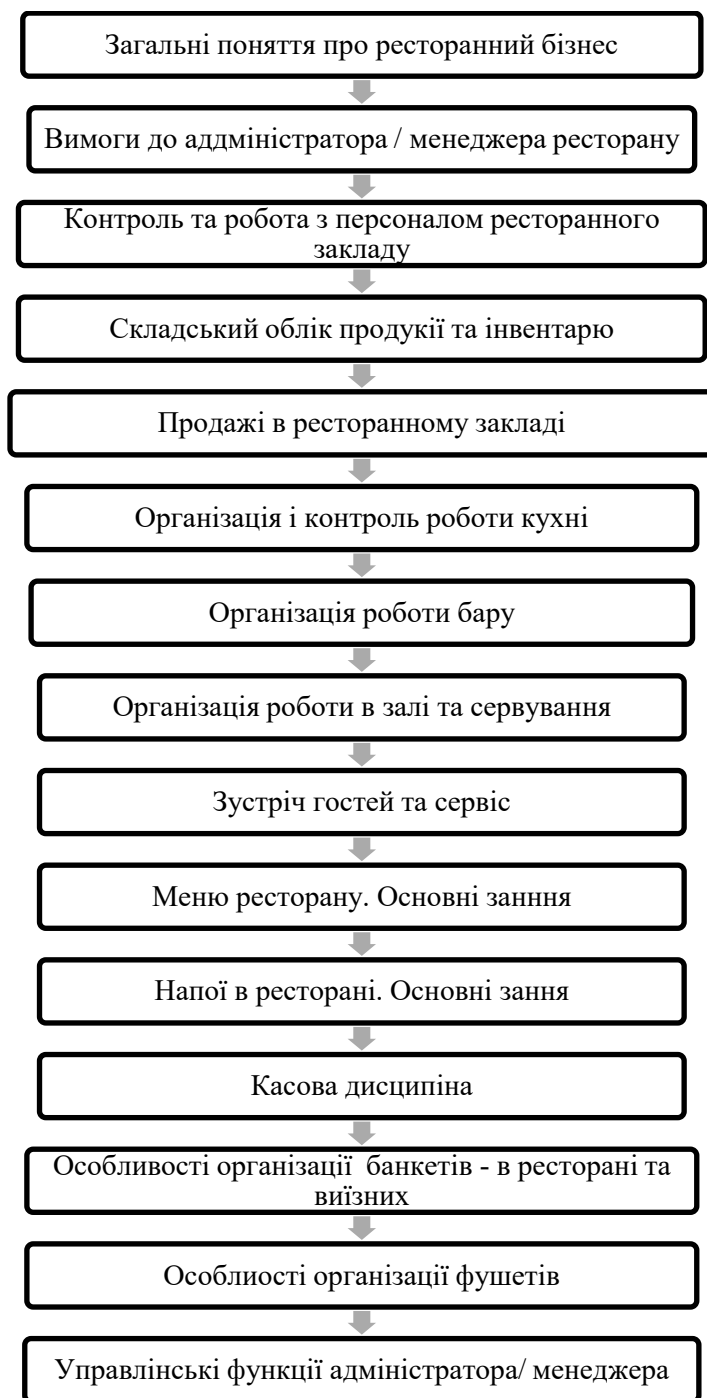


Рис. 3.2. Блоки програми тренінгу для адміністраторів залу

Джерело: складено на основі [70]

Отже, проходження даних тренінгів буде сприяти підвищенню кваліфікації персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя», зростанню в них впевненості в собі та своїх знаннях, що в свою чергу призведе до зростання їх мотивації на роботі.

Наступним заходом, який пропонується впровадити в систему мотивації в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» є добровільне медичне страхування. Воно буде входити в соціальний пакет на підприємстві.

Працездатний колектив – багатство будь-якої компанії, а здорові співробітники – запорука успішної діяльності підприємства.

Угоди на Добровільне медичне страхування пропонується укладати із Страховою Групою «ТАС». Перевагами якої є:

- індивідуально розроблені страхові програми на основі побажань робітників компанії-клієнта. Вони включають як стандартні види медичної допомоги, так і різні профілактичні напрямки;
- професійна та своєчасна організація медичної допомоги по всій території України власною службою асистансу;
- доступна вартість програм, гнучка система знижок і бонусів;
- зниження кількості днів непрацездатності та витрат підприємства на матеріальну допомогу під час лікування працівників;
- підвищення престижу підприємства;
- забезпечення права працівників на якісну та кваліфіковану медичну допомогу [69].

Основні етапи лікування за такими програмами передбачають:

- амбулаторно-поліклінічну допомогу;
- стаціонарну допомогу;
- послуги закріплення сімейного лікаря;
- швидку та невідкладну допомогу;
- невідкладну та планову стоматологічну допомогу;
- забезпечення необхідними медикаментами;

Додатково до програми включені:

- профілактичні та реабілітаційні заходи;
- формування офісної аптечки;
- планові профілактичні огляди;
- вітамінопрофілактика, вакцинація.

Програма поділена на три класи обслуговування в залежності від вартості обслуговування та обсягу послуг, що надаються:

- Економ-клас;
- Стандарт-клас;
- Еліт-клас.

У всіх випадках передбачається забезпечення медикаментами, та виробами медичного призначення відповідно до укладених договорів.

Наступним заходом щодо підвищення мотивації працівників пропонуємо відкриття депозитного гривневого рахунку з щомісячним поповненням депозиту та нарахуванням відсотків на кожного працівника ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя». Вартість першопочаткового вкладу становитиме 7100 грн. що дорівнює мінімальній заробітній платі в Україні на 1 січня 2024 року. Сума поповнення щомісяця буде залежати від рівня виконання плану, у разі невиконання плану, сума поповнення становитиме 100 грн.

Зняття грошей з депозитного рахунку можливо лише після закінчення календарного року. Для тих, хто прийшов на роботу протягом року, сума першопочаткового внеску залишиться незмінною, проте період поповнення буде залежати від того в якому місяці людина прийшла на роботу. Варто зауважити, з нового року поповнення рахунку буде знову на першопочаткову суму, яка повинна дорівнювати мінімальній заробітній платі в Україні на 1 січня. Працівники самі вирішують чи знімати через рік кошти, які назбиралися на рахунку, чи продовжити їх копирати ще один рік.

Вважаємо, що дана пропозиція буде виступати, як граний бонус, отримання додаткової заробітної плати на початку нового року.

Таким чином, всі пропоновані заходи, щодо підвищення системи мотивації в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» будуть носити не лише матеріальний але і соціальний характер.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів, спочатку розглянемо вартість тренінгів для офіціантів та барменів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вартість навчання офіціантів та барменів в компанії «Студія тренд»

Навчання	Кількість осіб групи	Кількість годин	Вартість, за 1 особу, грн.
Навчання в групі	7-15 осіб	20 годин	4200,0
Навчання в групі	3-6 осіб	18 годин	4800,0
Навчання індивідуальне	1-2 особи	1416 годин	5600,0

Джерело: складено автором на основі [70]

Отже, з приводу того, що в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» працює 2 бармени та 4 офіціанти, то для них більш за все підходить навчання в групі 3-6 осіб. Вартість за 1 людини становить 4800,0 грн.

В табл. 3.4 подано вартість тренінгів для адміністраторів залу.

Таблиця 3.4

Вартість навчання для адміністраторів залу від компанії «Студія тренд»

Навчання	Кількість осіб групи	Кількість годин	Вартість, за 1 особу, грн.
Навчання в групі	2-4 особи	22 години	4750,0
Навчання в групі	5-8 осіб	24 години	5200,0
Навчання індивідуальне	1 особа	20 годин	7400,0
Індивідуальне навчання	2 особи	20 годин	5600,0

Джерело: складено автором на основі [70]

Оскільки в ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» в штаті працює два адміністратори залу, то їм підійде навчання в групі 2-4 особи, вартістю 4750,0 грн. за особу.

Далі проаналізуємо пакети Добровільного медичного страхування від компанії ТАС (рис. 3.3).

Економ-клас	• Цілодобова підтримка лікаря-координатора служби асистанс • Страхова сума 75000 грн • Обслуговування в комерційних медичних центрах • Амбулаторно-поліклінічна допомога • Екстрена госпіталізація та забезпечення медикаментами • Планова стаціонарна допомога, хірургія в межах 3000 грн. • Екстрена стоматологія покривається до 500 грн.
Стандарт-клас	• Цілодобова підтримка лікаря-координатора служби асистанс • Страхова сума 125000 грн. • Обслуговування в комерційних медичних клініках високої цінової категорії • Амбулаторно-поліклінічна допомога • Екстрена госпіталізація та забезпечення медикаментами • Планова стаціонарна допомога, хірургія в межах 4000 грн. • Екстрена стоматологія покривається до 1000 грн.
Еліт-клас	• Цілодобова підтримка лікаря-кординатора служби асистанс • Страхова сума 175000 грн. • Обслуговування в комерційних клініках вищої акредитації • Амбулаторно-поліклінічна допомога • Екстрена госпіталізація та забезпечення медикаментами • Планова стаціонарна допомога, хірургія не більше 5000 грн. • Екстрена стоматологія покривається до 2000 грн.

Рис. 3.3. Пакети добровільного медичного страхування, які пропонує компанія ТАС

Джерело: складено автором на основі даних [69]

Можливо також додавання додаткових послуг за окрему оплату в кожний пакет. Вартість кожного пакету добровільного медичного страхування подана в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вартість пакетів добровільного медичного страхування від компанії ТАС

Назва пакету	Вартість на день, грн.	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Економ-клас	Від 43 грн.	Від 1290 грн.	Від 15695 грн.
Стандарт-клас	Від 58 грн.	Від 1740,0 грн.	Від 21170 грн.
Еліт-клас	Від 76 грн.	Від 2280,0 грн.	Від 27740,0 грн.

Джерело: складено автором на основі даних [69]

Пропонуємо ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» в соціальний пакет додати добровільне медичне страхування «Економ-клас». Проте, якщо співробітник бажає більш дорогій пакет, він може робити доплату за власні кошти, та отримувати той пакет добровільного медичного страхування, який він побажає.

Наступним кроком в системі мотивації персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» було запропоновано відкривати депозитний рахунок на кожного працівника закладу на початку року з першопочатковим внеском в розмірі мінімальної заробітної плати. На 1 січня 2024 р. мінімальна заробітна плата в Україні буде становити 7100,0 грн.

Пропонується поповнення кожного місяця в залежності від виконання плану (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розміри поповнення депозитного рахунку працівників ТОВ кафе

«Варенична Балувана Галя»

Рівень виконання плану, %	Щомісячне поповнення, грн.
План не виконано на 100%	100,0
План виконано на 100%	150,0
План виконано на 110%	200,0
План виконано на 120%	250,0
План виконано більше ніж на 120%	300,0

Джерело: складено автором

Таким чином, навіть при невиконанні плану депозитний рахунок працівника буде поповнюватися на 100,0 грн. В разі виконання плану більше ніж на 120,0% рахунок буде поповнено на суму 300,0 грн.

Відкриття рахунку пропонуємо в Монобанку під 15% річних. Приклад розрахунку та кінцева сума подані в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок депозиту, який отримає працівник ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» через рік

Сума одноразового поповнення, грн.	Сума щомісячного поповнення, грн.	Сума, що буде до оподаткування, грн.	Сума, після сплати податків, грн.
7100,0	100,0	9219,6	8981,78
7100,0	150,0	9716,42	9469,47
7100,0	200,0	10213,24	9957,16
7100,0	250,0	10710,06	10444,85
7100,0	300,0	11206,88	10932,54

Джерело: розраховано автором на основі [20]

Отже, бачимо, якщо сума щомісячного поповнення буде становити лише 100,0 грн., тобто план не буде виконуватися на 100%, після 12 місяців кожний працівник ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» отримає після сплати податків 8981,78 грн. В разі, якщо кожного місяця план в закладі буде перевиконано більше ніж на 120%, то поповнення щомісяця будуть становити 300,0 грн.

В результаті чого кожний працівник через 12 місяців отримає після сплати податків 10932,54 грн.

Далі порахуємо витрати на тренінги для офіціантів, барменів та адміністраторів залу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вартість тренінгів для персоналу ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя»

Назва тренінгу	Вартість за 1 особу, грн.	Кількість осіб	Загальна вартість, грн.
Тренінг для офіціантів та барменів	4800,0	6	28800,0
Тренінг для адміністраторів	4750,0	2	9500,0
Загальна вартість	-	8	38300,0

Джерело: розраховано автором

Далі розрахуємо вартість пакетів добровільного медичного страхування для працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя», так пропонується додати пакет «Економ-клас» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахунок витрат на добровільне медичне страхування працівників ТОВ
кафе «Варенична Балувана Галя»

Стаття	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Пакет «Економ-клас» на 1 людину	1290,0	15695,0
Пакети «Економ-клас» на 23 людини	29670,0	356040,0

Джерело: розраховано автором

Отже, загальні витрати на добровільне медичне страхування будуть становити на рік 356040,0 грн.

Далі порахуємо витрати на відкриття депозитних рахунків для кожного працівника ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Витрати на відкриття депозитного рахунку для працівників ТОВ кафе
«Варенична Балувана Галя»

Сума одноразового поповнення на 1 особу, грн.	Сума одноразового поповнення на 23 особи, грн.	Сума щомісячного поповнення, грн.	Сума, щорічного поповнення на 1 людину	Сума щорічного поповнення на 23 особи, грн.	Разом, грн.
7100,0	163300,0	100,0	1200,0	27600,0	190900,0
7100,0	163300,0	150,0	1800,0	41400,0	204700,0
7100,0	163300,0	200,0	2400,0	55200,0	218500,0
7100,0	163300,0	250,0	3000,0	69000,0	232300,0
7100,0	163300,0	300,0	3600,0	82800,0	246100,0

Джерело: розраховано автором

Таким чином, сума одноразового поповнення депозитів всіх працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» становитиме 163300,0 грн.

Суми додаткових поповнень депозитів працівників будуть залежати від рівня виконання плану, так в разі якщо план жодного разу за рік не буде виконано на 100% сума поповнення для всіх працівників за рік становитиме 27600,0 грн. В

разі виконання плану більше ніж на 120% сума додаткових поповнень для всіх працівників становитиме 82800,0 грн.

В табл. 3.11 подано оцінку економічної ефективності від запропонованих заходів, щодо покращення системи мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».

Таблиця 3.11

Економічна ефективність від заходів покращення мотивації на ТОВ кафе
«Варенична Балувана Галя»

Захід	Витрати	Соціальний ефект	Зростання чистого доходу, %
Зміна існуючої системи преміювання в закладі	Від 5% до 20% премії на оклад працівника	Зростання внутрішньої мотивації, прагнення працювати краще на результат	15%
Проходження тренінгів	38300,0 грн.	Зростання впевненості в собі, вміння краще обслуговувати клієнтів, відчуття самоповаги та самореалізації	8%
Добровільне медичне страхування	356040,0	Піклування про здоров'я працівників, відчуття захищеності та впевненості	6%
Відкриття депозитного рахунку для кожного працівника	Постійні витрати 163300 грн. Змінні витрати від 27600,0 до 82800,0 грн.	Зростання внутрішньої мотивації, впевненість, прагнення працювати краще на результат	12%

Джерело: складено автором

Отже, в середньому витрати на пропоновані заходи становитимуть 585240,0- 640440,0 грн. Зростання мотивації працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» в результаті всіх запропонованих заходів призведе до підвищення рівня чистого доходу закладу за прогнозом на 41%.

Таким чином, вважаємо, що всі запропоновані заходи підвищення мотивації можуть бути впроваджені на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя».

Висновки до розділу 3

Один із критеріїв ефективності системи мотивації – її вплив на досягнення стратегічної мети підприємства. Тобто спочатку потрібно визначитися з цілями, стратегією компанії, а вже потім вибудувати систему мотивації таким чином, щоб співробітники досягали результатів, які будуть сприяти виконанню цілей підприємства.

На сьогодні, найбільш поширеними методами нематеріальної мотивації працівників є: курси та тренінги з підвищення кваліфікації, добровільне медичне страхування, надання додаткового вихідного, надання кредиту від компанії, кар'єрне зростання на основі проведення атестації.

На основі проведеного анкетування працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» виявлено основні недоліки системи мотивації на підприємстві.

Для покращення системи мотивації запропоновано змінити наявну систему преміювання в закладі, та розробити нову шкалу, яка буде різною для різних груп працівників. Найбільша премія буде у шеф-кухаря, вона буде досягати до 20% від заробітної плати.

Для підвищення рівня кваліфікації офіціантів, барменів та адміністраторів залу запропоновано відправити їх на проходження тренінгів відповідно до їх спеціальності. Після проходження даного тренінгу всі учасники отримують сертифікат, щодо його проходження, в якому зазначаються всі теми, що були освічені під час тренінгу та ім'я учасника тренінгу.

Також запропоновано додати до соціального пакету ТОВ Кафе «Варенична Балувана Галя» систему добровільного медичного страхування. Угоду пропонується укладати із компанією ТАС. В якості пакету страхування обрано пакет «Економ-клас», він буде оплачуватися компанією для кожного працівника, проте працівники зможуть змінити пакет на більш дорогій, але за умови додаткової оплати за власний рахунок.

Наступним заходом щодо підвищення мотивації працівників запропоновано відкриття депозитного гривневого рахунку з щомісячним поповненням депозиту

та нарахуванням відсотків на кожного працівника ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя». Вартість першопочаткового вкладу становитиме 7100 грн. що дорівнює мінімальній заробітній платі в Україні на 1 січня 2024 року. Сума поповнення щомісяця буде залежати від рівня виконання плану, у разі невиконання плану, сума поповнення становитиме 100 грн.

Витрати на всі запропоновані заходи будуть становити від 585240,0 до 640440,0 грн., в залежності від виконання плану та суми щомісячного поповнення депозитного рахунку для кожного працівника. Запропоновані удосконалення системи мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» будуть сприяти зростанню внутрішньої мотивації, прагненню працювати ще краще на результат, зростанню впевненості в собі, відчуттю захищеності. Зростання чистого доходу підприємства від запропонованих заходів щодо покращення системи мотивації очікується на рівні 41%.

ВИСНОВКИ

В ході написання роботи було проведено аналіз системи мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» м. Житомир, та зроблено наступні висновки.

1. Мотивація персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення продуктивності та продуктивності працівників. Стимулювання працівників полягає у діях керівництва, націлених на залучення та утримання цікавих підприємству кадрів, з метою отримання максимальної віддачі від їхньої праці.

Розрізняють три групи теорій мотивації: початкові, змістовні та процесуальні.

Способи мотивації персоналу поділяють на організаційні, діагностичні, індивідуальні. Виокремлюють матеріальну та нематеріальну мотивацію.

2. До основних етапів розробки системи мотивації належать: підготовка; аудит персоналу; порівняльний аналіз систем; опитування співробітників; впровадження.

До заходів, які складають систему мотивації належать: матеріальні; нематеріальні; організаційні; соціальні.

При поетапному впровадженні системи мотивації первісний опір співробітників, який неминуче виникає за будь-яких нововведень, зміниться інтересом і позитивним ставленням.

3. Базовими методиками оцінки мотивації персоналу виступають: опитувальник оцінки мотивації; проєктивні методики; інтерв'ю із співробітниками. Методи оцінки мотивації персоналу можна комбінувати або зупинити свій вибір на одному, але навіть при використанні всіх трьох способів оцінки результат може бути недостатнім для проведення серйозного аналізу мотиваційних схем.

Причинами для здійснення аналізу ефективності системи мотивації виступають: покращення продуктивності; скорочення плинності кадрів; покращення клієнтоорієнтованості; зростання прибутку, зменшення витрат.

4. Відповідно до трудового права України виокремлюють такі типи договорів: довгостроковий трудовий договір; строковий трудовий договір; строковий трудовий договір з тимчасовими або сезонними працівниками; трудовий договір з нефіксованим робочим часом; гіг-контракт.

5. В кафе «Варенична Балувана Галя» гостям пропонують широкий асортимент фірмових вареників ручного ліплення, які готують з різними солодкими й солоними начинками. ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» має власні сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram, де постійно розміщується інформація стосовно новинок, акційних пропозицій та цікава інформація стосовно закладу.

Очолює підприємство директор, який несе повну відповідальність за роботу підприємства. У його підпорядкуванні знаходиться заступник директора, якому підпорядковується головний бухгалтер. Керуючий та програміст. В підпорядкуванні керуючого закладом знаходяться адміністратори залу та шеф-кухарі.

6. Проведена діагностика фінансово-економічного стану кафе «Варенична Балувана Галя» у період 2020-2022 рр. показала, що чистий дохід підприємства протягом аналізованого періоду характеризується зростанням, проте зменшується вартість активів підприємства. Зростає непокритий збиток. Не дивлячись на зростання коефіцієнтів оборотності та показників рентабельності продажу та власного капіталу, фінансовий стан підприємства є нестійким. Необхідно вживати заходи щодо зменшення залежності підприємства від залучених коштів, зменшувати суму непокритого збитку.

7. В ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» діє матеріальна та нематеріальна система мотивації. До матеріальної мотивації належить заробітна плата, премії, подарунки на свята. До нематеріальної мотивації належать: корпоративні заходи, звання «Працівник місяця», безоплатне харчування під час роботи. Розмір премії залежать від виконання плану та становить від 5 до 12%.

Проведене анкетування працівників ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» з метою виявлення задоволеності існуючою системою мотивації на підприємстві

показало, що працівники кафе не задоволені системою мотивації, серед заходів щодо покращення системи мотивації, більшість працівників обрали матеріальні заходи, а також проходження курсів за рахунок компанії.

8. На сьогодні, найбільш поширеними методами нематеріальної мотивації працівників є: курси та тренінги з підвищення кваліфікації, добровільне медичне страхування, надання додаткового вихідного, надання кредиту від компанії, кар'єрне зростання на основі проведення атестації.

9. Для покращення системи мотивації запропоновано змінити наявну систему преміювання в закладі, та розробити нову шкалу, яка буде різною для різних груп працівників. Для підвищення рівня кваліфікації офіціантів, барменів та адміністраторів залу запропоновано відправити їх на проходження тренінгів відповідно до їх спеціальності.

Запропоновано додати до соціального пакету ТОВ Кафе «Варенична Балувана Галя» систему добровільного медичного страхування. Угоду пропонується укладати із компанією ТАС. Запропоновано відкриття депозитного гривневого рахунку з щомісячним поповненням депозиту та нарахуванням відсотків на кожного працівника ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя». Вартість першопочаткового вкладу становитиме 7100 грн. що дорівнює мінімальній заробітній платі в Україні на 1 січня 2024 року.

10. Зростання чистого доходу підприємства від запропонованих заходів щодо покращення системи мотивації очікується на рівні 41%. . Запропоновані удосконалення системи мотивації на ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя» будуть сприяти зростанню внутрішньої мотивації, прагненню працювати ще краще на результат, зростанню впевненості в собі, відчуттю захищеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин». №2352-IX від 01.07.2022 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t222352> (дата звернення 25.11.2023)
2. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення 22.10.2023)
3. Аветисова А.О., Палій Н.С. Ресторанне господарство: якісно новий рівень розвитку. Торгівля і ринок України. Зб. наук. праць. Донецьк: Дон. нац. ун-т економ. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2018. 30 (1). С. 134 - 145.
4. Антонова В.А. Ресторанний бізнес в економічному розвитку України. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 2018. Вип. 1 (11). С. 595 - 601.
5. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навч. Київ: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2017. 280 с.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2017. 468 с.
7. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №2. С. 87-91.
8. Билкова Д.А. Проблеми управління персоналом в менеджменті. Науково-освітній потенціал молоді в рішенні актуальних проблем ХХІ 97т., 2019. №3. С. 112-113.
9. Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур Маркетинг. 2017. № 1. С. 88-101.
10. Борисова О.В. Інноваційний потенціал підприємств ресторанного господарства та ефективність його використання. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Харків, 2019 р. Ч.1. С.237-238.
11. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал, 2014. №3. С. 5-10.

12. Бурмистров А.Е. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? Управление персоналом. 2014. № 7. С. 48-49.
13. Бутенко О.П. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Економічний простір, 2019. № 74. С. 73 - 81.
14. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2019. № 1. С. 103-112.
15. Гросул В.А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету, 2017. № 1(49) Т.1. С. 143-149.
16. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2016. №3-4. С. 90-91.
17. Гура О.Л. Підприємницька діяльність у сфері ресторанного господарства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2017. №2. С. 97-100.
18. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України. Економіка промисловості, 2018. № 3-4. С. 29-34.
19. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.
20. Депозити в монобанку. Депозитний калькулятор. URL: <https://www.monobank.ua/deposit?lang=uk> (дата звернення 29.11.2023)
21. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
22. Єщенко О.Г., Михальчук В.М. Особливості державного регулювання трудових відносин в Україні. Державне управління. Інвестиції: практика та досвід, 2021. №18. С. 78-84.
23. Захарова С.Г. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток готельно-ресторанного господарства України. Наукові праці

Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Державне управління, 2015. Т. 263. С. 79-82

24. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.

25. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 5. с. 34-38.

26. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62.

27. Кафе «Варенична Балувана Галя». URL: <https://tomato.ua/ua/zhytomyr/restaurants/varenichna-baluvana-galiaperemohy> (дата звернення 28.10.2023)

28. Кисельов О.І., Кобзєв Т.А. Трудове право України: навч. посібник, 2018. 293 с.

29. Климчук А.О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. Т. 1. №12. С. 119-125.

30. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2019. № 2. С. 192-196.

31. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. №7. С. 76-81.

32. Козинець А.О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. Економіка і управління. 2014. №3. С. 83-88.

33. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf> (дата звернення 20.10.2023)

34. Кравченко О.М. Використання показників кількості відвідувачів і товарообороту для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Економіка: реалії часу. Одеса: СПД Побута М.І., 2014. № 4 (14). С. 121 - 127.

35. Криворучко О.М., Володажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

36. Кривошей В.В. Особливості формування показника ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства. Торгівля і ринок: темат. зб. наук. пр. / ДонНУЕТ. Донецьк, 2012. Вип. 32, т. 1. С. 540.

37. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія Тернопіль: ТНЕУ, 2020.304с.

38. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. Вісник університету «Україна». 2020. №15. С. 98–103.

39. Кушнерик О.В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції:інноваційний підхід. Інвестиції:практика та досвід. Економічна наука. 2019. №22. С.93-97.

40. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. Ринок цінних паперів України. 2018. № 3-4. С. 33-37.

41. Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П. Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 125 с.

42. Мазаракі А.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: підручник. 2-ге вид., пероб. та допов. Київ: Центр навч. л-ри, 2011. 584 с.

43. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навч.метод.комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. с.200.

44. Максвелл Д. Мотивація вирішує все. Київ: Альт-пресс, 2017. 160 с.

45. Мальська М. П., Гаталяк М.Н. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник. Київ: Центр учб. л-ри, 2013. 304 с.

46. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навч. методич. Посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 80 с.

47. Меню «Варенична Балувана Галя». URL: <https://expz.menu/fc877255-5efa-4412-9e94-2ea1ba4e28bb/menu?menuId=2831> (дата звернення 28.10.2023)

48. Міценко Н. Г. Тенденції розвитку попиту на продукцію та товарообороту ресторанного господарства. Торгівля, комерція, підприємництво, 2020. Вип. 14. С. 66-69.

49. Міценко Н.Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції АПК. Бізнес Інформ, 2019. №4. С. 208 - 212.

50. Мотивація і мотиваційний процес: сутність та поняття. URL: <https://article/n/motivatsiya-ta-motivatsiyniy-protses-sutnist-ta-ponyattya> (дата звернення 20.10.2023)

51. Мотивація персоналу: як отримати максимум ефективності від кожного співробітника. URL: <https://bitcop./blog/motivacija-personala-kak-poluchit-maksimum-jeffektivnosti#vidy-motivacii-personala> (дата звернення 22.10.2023)

52. Навчання персоналу ресторану. URL: <https://restoplace.cc/blog/obuchenie-personala> (дата звернення 25.11.2023)

53. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити замученість персоналу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (дата звернення 23.10.2023)

54. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 348 с.

55. Никифороенко В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2020. 275 с.

56. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2017. 376 с.
57. Оцінка мотивації персоналу. URL: <https://upinc.ru/blog/stati/ocenka-motivatsii-personala/> (дата звернення 25.10.2023)
58. Переверзева А.В. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом. Економічний вісник, 2018. №3. С. 154-161.
59. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні. Схід, 2018. № 4. С. 41-47.
60. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практик: навч. посіб. Дніпропетровськ: АМСУ, 2016. 215 с.
61. Пузирьов С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління. 2020 №1. С. 82-88.
61. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Київ, 2016. С. 23-35.
62. Рудько В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2018. 324 с.
63. Савенко Ю.М. Основні тенденції ринку громадського харчування. Вісник КНТЕУД, 2017. № 4. С. 31-37.
64. Санталова М.С. Інноваційний підхід до управління та оцінки персоналу. European Social Science Journal. 2015. №1-2 (52) С. 86-90.
65. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2018. 188 с.
66. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. Посібник. Київ: Професіонал, 2020. 432 с.
67. Система мотивації персоналу. Важливість створення та правила організації. URL: <https://sales-generator./blog/sistema-motivatsii-personala/#8> (дата звернення 20.10.2023)
68. Сторінка Instagram ТОВ кафе «Варенична Балувана Галя». URL: <https://www.instagram.com/baluvana.galia.zhytomyr/> (дата звернення 28.10.2023)

69. Страхова група ТАС. Добровільне страхування. URL: <https://sgtas.ua/zahyst-spivrobotnykiv/dobrovilne-medichne-strahuvannya/> (дата звернення 29.11.2023)

70. Студія тренд. Курси, семінари, тренінги. URL: <https://trend-ua.club/kursy-oficiantiv.html> (дата звернення 29.11.2023)

71. Сутність поняття мотивація. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf (дата звернення 20.10.2023)

72. ТОП- методи нематеріальної мотивації колективу. URL: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva> (дата звернення 23.10.2023)

73. Трудове право та трудові відносини – Довідник 2023 року. URL: <https://ua.accace.com/trudove-pravo-ta-trudovi-vidnosyny-v-ukrayini/> (дата звернення 25.11.2023)

74. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. Вінниця: ВНТУ, 2018. 283 с.

75. Управління персоналом: навч. посіб. / Т.І. Балановська та ін. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.

76. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khmil_Fedir/Menedzhment.pdf?PHPSESSID=ibp7rfe2m8f6u1glppe8btfod2 (дата звернення 20.10.2023)

77. Different types of restaurant establishments. URL: <https://bingage.com/blog/different-types-of-restaurant-establishments/> (Accessed 10 November 2023)

78. Effective Strategies to improve your restaurant service and provide a stellar guest experience – a 2023 guide. URL: <https://www.posist.com/restaurant-times/restro-gyaan/ways-to-improve-restaurant-service.html> (Accessed 15 November 2023)

ДОДАТКИ

Анкета соціологічного дослідження

Шановний співробітник кафе «Варенична Балувана Галя»

Вам пропонується відповісти на наведені в анкеті питання. Просимо Вас прийняти участь в нашому анкетуванні, оскільки для нас важлива думка кожного з Вас щодо методів мотивації та стимулювання праці в сучасному управлінні персоналом.

Анкетування анонімне, тобто своє ім'я вказувати не потрібно.

Правила заповнення анкети: обведіть в коло або підкресліть ту відповідь, яка відповідає Вашої думці

Дякуємо заздалегідь за Вашу відвертість!

1. Які мотиваційні заходи застосовуються в Вашій компанії (вільна відповідь)?

2. Чи задоволені Ви системою мотивації, яка застосовується у Вашій компанії?

- ☐ Так, задоволений (а)
- ☐ Скоріше так, ніж ні
- ☐ Скоріше ні, ніж так
- ☐ Ні, не задоволений (а)
- ☐ Важко відповісти

3. Оцініть за 10-ті бальною шкалою систему мотивацій, які застосовуються у Вашій компанії

__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10__

4. Мотиви, в якій області найбільшим ступенем спонукають Вас до трудової діяльності?

- ☐ Матеріальні
- ☐ Безпека
- ☐ Кар'єра
- ☐ Соціальні
- ☐ Самоповага
- ☐ Самовираження
- ☐ Інше _____

5. Які з матеріальних стимулів підвищили б Вашу зацікавленість в трудовій діяльності?

- ☐ Потреба постійного отримання заробітної плати (навіть не дуже високої)
- ☐ Винагорода за вислугу років, за підсумками роботи за рік
- ☐ Інші заохочення та виплати
- ☐ Індexсація заробітної плати
- ☐ Інші _____

6. Які із стимулів безпеки є для Вас найбільш важливими? Обрати 3 відповіді.

- ☐ Гарантії пенсійного забезпечення
- ☐ Гарантії зайнятості
- ☐ Навчання на різних курсах при підтримці фірми
- ☐ Оплата тимчасової непрацездатності
- ☐ Безкоштовне медичне обслуговування
- ☐ Дотації на харчування, відпочинок в санаторіях, таборах
- ☐ Довготривала оплачувана відпустка
- ☐ Інше _____

7. Які з соціальних мотивів для Вас найбільше актуальні?

- ☐ Багаторічна звичка працювати в даному колективі
- ☐ Можливість вільного та дружнього спілкування з колегами
- ☐ Відчуття своєї необхідності людям
- ☐ Інше _____

8. Які з перерахованих потреб вищого порядку найбільш актуальні для Вас?

- ☐ Потреба влади
- ☐ Потреба успіху
- ☐ Потреба у причетності до чогось або когось
- ☐ Інше _____

9. Чи вважаєте Ви, що ефективні технології стимулювання підвищують мотивацію до праці персоналу організації?

- ☐ Так
- ☐ Скоріше так, ніж ні
- ☐ Скоріше ні, ніж так
- ☐ Ні
- ☐ Важко відповісти

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Підприємство <u>ТОВ «Варенична Балувана Галя»</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія <u>Житомирська</u>	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Організаційно-правова	заКАТОТТГ ¹	42246711		
форма господарювання <u>Товариство з обмеженою</u>		UA320000000000030281		
<u>відповідальністю</u>	за	240		
	КОПФГ	56.10		
Вид економічної діяльності <u>56.10. Діяльність ресторанів,</u>	за КВЕД			
<u>надання послуг мобільного харчування</u>				
Середня кількість працівників, осіб <u>23</u>				
Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком				

Адреса, телефон 10008, м. Житомир, вул. Михайлівська, 14

1. Баланс на 31 грудня 2020р. Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	26,20	20,10
первісна вартість	1001	32,40	32,40
накопичена амортизація	1002	6,20	12,30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	0,00
Основні засоби:	1010	425,80	385,80
первісна вартість	1011	465,10	465,10
знос	1012	39,30	79,30
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	452,00	405,90
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	41,70	32,40
У тому числі готова продукція	1103	41,70	32,40
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	169,30	174,40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,00	0,00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	118,30	107,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	16,60	25,10

Витрати майбутніх періодів	1170	18,90	6,80
Інші оборотні активи	1190	0,80	0,20
Усього за розділом II	1195	365,60	345,90
Баланс	1300	817,60	751,80

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1000,0	1000,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-400,40	-394,40
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00
Усього за розділом I	1495	599,60	605,60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	38,20	11,00
розрахунками з бюджетом	1620	13,90	5,10
розрахунками зі страхування	1625	3,40	0,00
розрахунками з оплати праці	1630	13,70	14,20
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	148,80	115,90
Усього за розділом III	1695	218,00	146,20
Баланс	1900	817,60	751,80

**2. Звіт про фінансові результати
на 31 грудня 2020 р.**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1414,70	2227,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	129,90	285,70
Інші операційні доходи	2120	0,00	0,00
Інші операційні витрати	2180	1671,30	2693,90
Інші доходи	2240	393,90	765,80
Інші витрати	2270	0,00	0,00
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	1808,60	2992,80
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	1801,20	2979,60
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	7,40	13,20

Податок на прибуток	2300	1,30	2,40
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	6,10	10,80

Керівник

Головний бухгалтер

Сухомлин І.В.
(ініціали, прізвище)
Дьякова Д.Г.
(ініціали, прізвище)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Підприємство <u>ТОВ «Варенична Балувана Галя»</u> Територія <u>Житомирська</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою</u> <u>відповідальністю</u> Вид економічної діяльності <u>56.10 Діяльність ресторанів,</u> <u>надання послуг мобільного харчування</u> Середня кількість працівників, осіб <u>23</u> Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КАТОТТГ ¹ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ		
		2022	01	01
		42246711		
		UA32000000000030281		
		240		
		56.10		

Адреса, телефон 10008, м. Житомир, вул. Михайлівська, 14

1. Баланс на 31 грудня 2021 р. Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	20,10	14,00
первісна вартість	1001	32,40	32,40
накопичена амортизація	1002	12,30	18,40
незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	0,00
Основні засоби:	1010	385,80	345,80
первісна вартість	1011	465,10	465,10
знос	1012	79,30	119,30
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	405,90	359,80
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	32,40	85,70
У тому числі готова продукція	1103	32,40	85,70
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	174,40	59,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,00	32,30
Поточна дебіторська заборгованість	1155	107,00	83,10
Гроші та їх еквіваленти	1165	25,10	13,40
Витрати майбутніх періодів	1170	6,80	9,20
Інші оборотні активи	1190	0,20	0,00
Усього за розділом II	1195	345,90	283,60
Баланс	1300	751,80	643,40

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1000,0	1000,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-394,40	-617,90
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00
Усього за розділом I	1495	605,60	382,10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	11,00	47,00
розрахунками з бюджетом	1620	5,10	5,40
розрахунками зі страхування	1625	0,00	0,60
розрахунками з оплати праці	1630	14,20	15,60
Інші поточні зобов'язання	1690	115,90	192,70
Усього за розділом III	1695	146,20	261,30
Баланс	1900	751,80	643,40

**2. Звіт про фінансові результати
на 31 грудня 2021 р.**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2007,20	1414,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	168,80	129,90
Інші операційні доходи	2120	0,00	0,00
Інші операційні витрати	2180	2192,20	1671,30
Інші доходи	2240	363,70	393,90
Інші витрати	2270	0,00	0,00
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	2370,90	1808,60
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	2361,00	1801,20
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	9,90	7,40
Податок на прибуток	2300	1,80	1,30
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	8,10	6,10

Керівник

Сухомлин І.В.
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Дьякова Д.Г.
(ініціали, прізвище)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Підприємство <u>ТОВ «Варенична Балувана Галя»</u> Територія <u>Житомирська</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою</u> <u>відповідальністю</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КАТОТТГ ¹ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ		
		2023	01	01
		42246711		
		UA32000000000030281		
		240		
		56.10		

Вид економічної діяльності 56.10 Діяльність ресторанів,
надання послуг мобільного харчування
Середня кількість працівників, осіб 23
Одиниця виміру:
тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 10008, м. Житомир, вул. Михайлівська, 14

1. Баланс на 31 грудня 2022 р. Форма № 1-мс

Актив	Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	14,00	8,00
первісна вартість	1001	32,40	32,40
накопичена амортизація	1002	18,40	24,40
Основні засоби:	1010	345,80	305,70
первісна вартість	1011	465,10	465,10
знос	1012	119,30	159,40
Інші необоротні активи	1090	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	359,80	313,70
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	85,70	78,80
У тому числі готова продукція	1103	85,70	78,80
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	59,90	4,60
Дебіторська заборгованість за рорахунками з бюджетом	1135	32,30	17,80
Поточна дебіторська заборгованість	1155	83,10	125,50
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,40	12,90
Витрати майбутніх періодів	1170	9,20	9,90
Інші оборотні активи	1190	0,00	0,00
Усього за розділом II	1195	283,60	249,50
Баланс	1300	643,40	563,20

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1000,0	1000,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-617,90	-769,80
Неоплачений капітал	1425	0,00	0,00
Усього за розділом I	1495	382,10	230,20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	47,00	131,60
розрахунками з бюджетом	1620	5,40	7,80
розрахунками зі страхування	1625	0,6	0,00
розрахунками з оплати праці	1630	15,60	21,50
Інші поточні зобов'язання	1690	192,70	172,10
Усього за розділом III	1695	261,30	333,00
Баланс	1900	643,40	563,20

**2. Звіт про фінансові результати
на 31 грудня 2022 р.**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2147,90	2007,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	335,50	168,80
Інші операційні доходи	2120	0,00	0,00
Інші операційні витрати	2180	2057,10	2192,20
Інші доходи	2240	256,90	363,70
Інші витрати	2270	0,00	0,00
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	2404,80	2370,90
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	2392,60	2361,00
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	12,20	9,90
Податок на прибуток	2300	2,20	1,80
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	10,00	8,10

Керівник

Головний бухгалтер

Сухомлин І.В.
(ініціали, прізвище)
Дьякова Д.Г.
(ініціали, прізвище)