

40
16.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

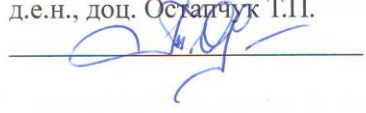


ГАРБУЗІЮК Діана Василівна
(студентка групи ЗМО-21-1М)

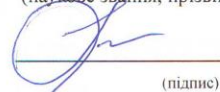
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КОН БРІО»

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

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., доц. Остапчук Т.П.

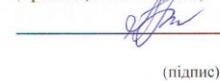


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир 2022

Анотація

Гарбузюк Д. В. Управління мотивацією в системі менеджменту підприємства на прикладі тов “КОН БРІО”

– 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, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації мотиваційної системи підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, організація, управління персоналом, мотивація праці.

Annotation

Harbuziuk D.V. Management of motivation in the enterprise management system on the example of “KON BRIO” – Manuscript.

The master’s qualification work is submitted for the Master’s degree, field of knowledge 07 “Management and administration” of specialty 073 “Management”. - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The master’s qualification work examines the peculiarities of organization of enterprise’s interaction with external environment and the ways of improvement of corresponding process are defined.

Keywords: motivation, stimulation, personnel, organization, personnel management, work motivation.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування системи мотивації персоналу на підприємстві</i>	8
1.1. Поняття мотивації персоналу.....	8
1.2. Система мотивації персоналу та її елементи.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства.....	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення в системі мотивації на підприємстві.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «КОН БРІО»</i>	32
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «КОН БРІО».....	40
2.3. Аналіз системи мотивації на підприємстві.....	44
Висновки до розділу 2	56
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи мотивації праці в ТОВ «КОН БРІО»</i>	57
3.1. Удосконалення матеріального стимулювання.....	57
3.2. Удосконалення нематеріального стимулювання.....	68
3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів.....	76
Висновки до розділу 3	78
<i>Висновки</i>	81
<i>Список використаних джерел</i>	85
<i>Додатки</i>	92

Вступ

Проблема мотивації є основною в управлінні персоналом. На сьогоднішній день *актуальність цієї теми* постійно зростає, адже основний капітал організації - персонал.

Однією з основних рис кращих керівників є їх вміння працювати з колективом, вміння надихнути підлеглих на роботу з високою віддачею для досягнення поставлених цілей організації. Система управління людьми в організації - це не тільки технології, регламент, документи, а ще й мистецтво. В управлінні людьми немає чітко прописаних правил, які б підійшли кожному, кожна людина – особистість з індивідуальним характером, поглядом на життя і різним відношенням до роботи, тому до кожного потрібен свій підхід, здатність його знаходження – мистецтво. Мистецтво, так як управління людьми - це звернення не тільки до їхнього розуму, а й до їх душі і почуттів.

Шлях до ефективної професійної діяльності людини лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає його до діяльності, які мотиви лежать в основі його дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління ним. Для цього потрібно знати, як виникають або викликаються ті або інші мотиви, як і якими способами мотиви можуть бути приведені в дію.

Сьогодні існує велика кількість способів впливу на мотивацію конкретної людини.

Більш того, той фактор, який сьогодні мотивує конкретну людину до інтенсивної праці, завтра може сприяти "відключення" тієї ж самої людини. Ніхто точно не може сказати, як детально діє механізм мотивації, якої сили повинен бути мотивуючої фактор і коли він спрацює.

Мотивувати - значить спонукати до дії. Мотивувати працівника - означає викликати інтерес до загальної справи з його максимальною віддачею і при

цьому щоб людина відчувала, що вона відіграє важливу роль у виконанні поставленої задачі.

Мотивований персонал – це успіх компанії в сьогоденні та в майбутньому при реалізації стратегічних цілей та покращення становища на ринку. Мотивований колектив завжди орієнтований на успіх компанії. Тому мотивація персоналу є універсальною темою, актуальність якої збільшується в сучасних умовах.

Мотивація має пряме відношення до результатів роботи. І зараз вона грає більш важливу роль в житті кожного менеджера, ніж будь-коли раніше. Часи, коли керівники просто говорили своїм підлеглим, що їм робити, вже давно пройшли. Тепер співробітники більш вимогливо ставляться до своїх роботодавців, ніж раніше. Вони хочуть знати, що відбувається в організації, брати участь в її житті, хочуть, щоб з ними радилися.

Створювати умови для мотивації - значить «робити так, щоб люди кожен раз із задоволенням виконували свою роботу», щоб факторів, що викликають негативні почуття, було менше, а чинників, що народжують позитивні, - більше. Для ефективної мотивації людей потрібно, щоб не тільки співробітники були зацікавлені в поставлених задачах, а ще й керівники відносились до своїх підлеглих не байдуже, а з повагою.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи - дослідити ефективне використання системи мотивації та вибір напрямів її вдосконалення і розробка практичних рекомендацій та оцінка таких рекомендацій при здійсненні управлінської діяльності. Для досягнення цієї мети у роботі вирішується **ряд задач:**

- 1) Вивчити теоретичні основи формування системи мотивації персоналу та особливості мотивації персоналу на зарубіжних і Українських підприємствах.

- 2) Дослідити організаційно-економічну характеристику мережі ресторанів “Salad”
- 3) Проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ “КОН БРІО”
- 4) Дослідити існуючу систему мотивації персоналу в ТОВ “КОН БРІО”
- 5) Розробити програму вдосконалення системи мотивації в ТОВ “КОН БРІО”
- 6) Визначити ефективність розроблених заходів.

Об’єкт дослідження – система мотивації мережі ресторанів Salad в м. Житомир

Предмет дослідження – мотивація персоналом та напрями її вдосконалення в сучасних закладах ресторанного господарства

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання й основні положення системи мотивації, методи й принципи наукового пізнання управління персоналом в діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої в роботі мети застосовувались такі методи дослідження: індуктивний, дедуктивний, балансовий, графічний, групування, статистико-економічний, монографічний та порівняльного аналізу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні методики комплексної оцінки ефективності мотиваційних механізмів і стимулювання працівників ресторанного підприємства, яка дозволяє здійснювати діагностику стану мотивації персоналу з урахуванням результатів діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у узагальненні обґрунтованих пропозицій методики й організації аналізу системи мотивації,

що мають наукове і прикладне значення та можуть бути використані підприємствами з метою підвищення ефективності.

За результатами дослідження опубліковано: Гарбузюк Д. В. Мотивація і стимулювання персоналу в системі розвитку менеджменту. Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» Житомир : ЖДТУ, 2022 р. с. 26-27

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку»

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. У кваліфікаційній випускній роботі налічується 93 сторінки друкованого тексту, 7 рисунків, 19 таблиць, використаних літературних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття мотивації персоналу

«Існує один-єдиний спосіб змусити кого-небудь зробити щось. Всього один. Треба змусити людину захотіти зробити це. Запам'ятайте, інших способів немає.» Дейл Карнегі

Висока мотивація персоналу - це найважливіший фактор успіху організації. Ні одна компанія не може досягти успіху без мотивованих співробітників на роботу з високою віддачею, без інтересу, зацікавленості персоналу в кінцевих результатах компанії і без їх прагнення внести свій внесок в досягнення поставлених цілей. Тому всі кваліфіковані керівники організацій прагнуть залучити фахівців в галузі управління персоналом, експертів і консультантів по роботі з персоналом до вивчення причин, для підняття бойового духу кожного працівника та командної роботи всієї організації.

Більша частина керівників підтримують думку, що гроші це основний стимул людини до роботи. Однак є і нематеріальні мотивування людей до роботи[4 с. 251].

З іншого боку, за якусь роботу багато людей не візьмуться ні за які гроші. Значить, у трудовій мотивації, що визначає як вибір місця роботи, так і ставлення до праці, є щось крім грошей, а іноді більш сильне, ніж гроші.

Сучасні теорії мотивації, що пояснюють поведінку людини в організації, засновані на двох основних поняттях: потреба і винагороду.

Потреба - це недолік чого-небудь у людини.

Мотивація праці - це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності. Мотив праці

формується тільки в тому випадку, якщо трудова діяльність є основною умовою отримання блага.

Потреби діляться на первинні і вторинні. Первинні потреби - це фізіологічні потреби організму в їжі, сні, відпочинку і т.д. Вторинні потреби - це психологічні за своєю природою потреби в повазі, успіху, влади, багатстві, самореалізації[56, с. 64].

Потреби людини визначають його поведінку, а значить, є мотивами поведінки. Коли людина починає відчувати якусь потребу, у нього виникає прагнення до досягнення певної мети, за допомогою якої він може задовольнити цю потребу. Коли людина досягає поставленої мети, його потреба може бути задоволена повністю або частково. Потреби задовольняються за допомогою цінностей. Цінність - це об'єкт, здатний задовольнити потребу. В процесі своєї діяльності людина аналізує, який вид діяльності дозволив йому задовольнити потребу, і прагнути її повторити. Такий вид поведінки відомий як закон результату.

Поведінка працівника завжди мотивована. Мотиви - це активні сили, що визначають поведінку працівника.

Виділяють такі різновиди мотивів до праці:

1) Стадність (потреба бути в колективі). Цей мотив більш характерний для східних країн, таких як Японія, адже люди цих країн мають такі особливості: усвідомлення себе частиною колективу кожним співробітником, корпоративна культура, тощо. Для жителів країн СНД цей мотив є одним із основних для вибору нового місця роботи. Більшість соціологів вважають, що потреба «працювати в хорошому колективі» є головним фактором.

2) Мотив самореалізації характерний для великої кількості працівників, переважно молодих та зрілих. Цей мотив найбільш актуальний для висококваліфікованих робітників.

3) Мотив незалежності підходить працівникам «хазяйської» схильності, що готові ризикувати стабільністю чи комфортними умовами праці з високою зарплатнею щоб бути «господарем» навіть невеликої, але своєї справи.

4) Мотив стабільності це абсолютно протилежний різновид мотивації до мотиву незалежності. Люди прагнуть працювати в компаніях з багаторічним досвідом, в якій є стабільна діяльність і мінімальний ризик втрати свого робочого місця.

5) Мотив удосконалення (знань, речей тощо) – фундамент сучасного менеджменту, в основі якого лежать постійне навчання і вдосконалення, які потрібні для сучасної ринкової діяльності.

6) Мотив справедливості прослідковується в історії розвитку людини. Для кожного робітника є дуже важливим бути справедливо оціненим. В протилежному випадку буде відбуватися демотивація.

7) Мотив змагальності притаманний всім людям. Він полягає в прагненні бути кращим працівником.

Методи мотивування можуть бути абсолютно різними. Вони залежать від сфери діяльності компанії, керівництва та її працівників[22, с. 91].

Види ефективного мотивування:

1) матеріальне заохочення: найпоширенішим метод є індивідуальна премія. Щоб її сприймали як винагороду, а не частину зарплати, її слід виплачувати один раз на рік, інакше вона втратить свою мотиваційну здатність. До працівники повинна бути доведена інформація про відсоток премії залежно від виконаної роботи, зазвичай він становить не менше 30% (за Ф.Тейлером). Розмір премії залежить від посади та загального внеску робітника для виконання цілі, поставленої компанією. На сьогоднішній день в нашій країні оплата праці є недостатньою (нижча ніж у високорозвинених країнах), тому розмір заробітної плати має велике значення. Якщо припустити, що потреба в грошах буде рости до уявної відмітки, яка залежить від рівня

життя, то після її досягнення - гроші будуть просто звичайним явищем психологічного стану [14, с. 177]

Після того як гроші перестають цікавити людину як мотивуючий аргумент, їх можна замінити другими потребами такими як: творчість, досягнення цілей, самовираження тощо. Однією з важливих якостей керівника повинно бути вміння виявляти потреби працівників. Згідно піраміди Маслоу, в першу чергу потрібно задовольнити первинні потреби такі, як сон, їжа, і тільки потім задовольняти потреби наступного рівня.

Звичайно, жодна система матеріальної винагороди не може в повній мірі враховувати характер і складність праці, особистий внесок працівника і весь обсяг роботи, так як багато трудових функції взагалі не фіксуються в нормативних актах і посадових інструкціях. Не слід розраховувати на довгострочну дію однієї мотивації, навіть якщо вона є ефективною. Тому що потреби постійно змінюються і при досягненні однієї, людина відразу має потребу в новій. Чим більше розвивається людина, тим більше розширюються її можливості, а значить і ростуть її потреби. Отже, процес мотивації – нескінченний шлях в задоволенні людських потреб.

2) Організаційні способи мотивації включають в себе: участь в справах організації (як правило, соціальних); перспектива придбати нові знання та навички; багачення змісту праці (надання більш цікавої роботи з перспективами посадового і професійного зростання).

3) Принципи морально-психологічного мотивування охоплюють: створення середовища, яке впливає на розвиток і формування власної відповідальності, професійної гордості за роботу; забезпечення можливостей виразити себе в праці; визнання (приватне і публічне); високі цілі, які надихають людей на ефективну працю; атмосфера взаємної поваги, довіри.

Ще одним методом мотивації є кар'єрний зріст, але в ньому є певні обмеження: мала кількість посад високого рівня і потрібна перепідготовка, яка вимагає підвищених витрат [14, с. 251].

Управлінці керуються різними методами та їх комбінаціями. На підприємстві для ефективного управління мотивацією, краще всього використовувати всі три групи методів. Для того, щоб досягнути цілей організацій мало використовувати лише матеріальні і владні мотивації, потрібно ще мотивувати творче і духовно.

Для сучасного менеджменту характерні нові методи стимулювання.

Їх можна сформулювати в наступні види:

1) Економічні стимули (зарплата, премія, страхування, пільги, безпроцентні кредити).

2) Управління по цілям. Використання цької системи є популярною в США, її суть полягає у встановленні однієї або декількох цілей, які потрібно виконати в конкретний період для досягненні однієї загальної цілі компанії. При їх досягненні співробітники компанії отримують премію.

3) Збагачення праці – належить до неекономічних методів, адже надає працівникам більш змістовної, перспективної роботи, можливість самостійно визначати режим діяльності, використання ресурсів. Також в деяких випадках це супроводжується підвищенням оплати праці.

4) Система участі. Для вирішення завдань можуть використовуватися як повністю весь колектив так і співучасть однієї з другою компанією методом придбання акцій або повної купівлі організації. За даними опитувань проведених в онлайн анкеті були складені 14 способів мотивації персоналу на 2021 рік «Способи мотивації - і майже ніяких витрат!» представлених в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Способи мотивації

№	Спосіб мотивації	Керівник	Працівник
1	«Дякую»	53% згодні дякувати співробітнику за будь-яку виконану задачу	25% буде радий чути слова подяки

Продовження таблиці 1.1

2	«Звернення на ім'я»	45% пам'ятають імена співробітників і щось знають про їх особисте життя	14% важливо щоб керівник пам'ятав його ім'я
3	«Додатковий відпочинок»	41% мають намір робити своїм співробітникам додаткову перерву	54% оцінять додаткову перерву
4	«Пам'ятні подарунки»	41% бажають заохочувати грамотами, кубками та символічними нагородами	14% - далеко не всі співробітники мріють про символічну нагороду за свої перемоги 14% - далеко не всі співробітники мріють про символічну нагороду за свої перемоги
5	«Кар'єрні перспективи»	38% надихають своїх підлеглих на досягнення нових результатів, відкриваючи перед ними нові можливості професійного і кар'єрного зростання	59% вважають наявність перспектив найвагомішим методом нематеріального стимулювання
6	«Зрозумілі завдання і критерії оцінки»	36% буде використовувати прозорі системи для постановки завдань і оцінки результатів	48% стане більш мотивованим
7	«Можливість висловитися і бути почутим»	36% готові залучати працівників для вирішення глобальних завдань	29% будуть раді, що до їхньої думки прислухаються
8	«Особистий контакт з першою особою компанії»	36% готові зустрічатися зі співробітниками з якими за статусом це робити не обов'язково	27% вважають важливим спілкування з генеральним директором
9	«Безкоштовна їжа»	29%	22% будуть раді перекусити за рахунок роботодавця
10	"Дошка пошани"	29%	12% приємно опинитися на дошці пошани
11	"Робота вдома"	26%	33% вітає дані можливості
12	«Красива назва посади»	24%	7%

Продовження таблиці 1.1

13	«Корпоративні посиденьки»	12% влаштовує для колективу неформальні посиденьки	9% цінують неформальні посиденьки з керівництвом
14	«Рибалка з шефом»	10%	6%

Джерело систематизовано автором на основі: [6; 10; 17;]

Аналізуючи дану таблицю, ми бачимо, що хорошою мотивацією для працівників є зрозумілі завдання і критерії оцінки, кар'єрні перспективи, додатковий відпочинок і навіть просто слово «дякую», тобто, якщо правильно поставити задачу працівнику і гідно її оцінити, а в подальшому надавати кращим робітникам можливість кар'єрного зростання, це надає компанії можливість отримання мотивованого персоналу.

1.2. Система мотивації персоналу та її елементи

Щоб підвищити прибутковість і результативність діяльності організації потрібно максимально використовувати інструмент - трудові ресурси. Орієнтація системи мотивації має бути націлена не тільки на «включення» певних мотивів співробітників при виконанні праці, а й на виявлення і підвищення задоволеності групи працівників, які є високопрофесійним ядром підприємства.[69, с. 160].

Ефективна система мотивації повинна включати наступні елементи:

- створення сприятливих умов для досягнення цілей;
- використання винагород і покарань для запобігання небажаної поведінки і заохочення відмінного виконання;
- справедливий розподіл винагород;
- забезпечення своєчасності винагороди і достовірного зворотного зв'язку про результати виконання

Основні принципи створення ефективної системи мотивації - її простота і зрозумілість, як для персоналу, так і для керівництва. Існують наступні найбільш важливі умови створення ефективної системи мотивації:

- потрібно пам'ятати про цілі, які ми прагнемо досягти завдяки новій системі мотивації;
- необхідно враховувати доступні фінансові та адміністративні ресурси компанії, які знадобляться для впровадження і підтримки системи;
- важливо брати до уваги особливості бізнесу, стиль управління та корпоративної структури компанії.

При розробці системи мотивації та стимулювання персоналу організації вкрай важливо враховувати два аспекти: якісну стадію життя організації і типологію співробітників.

Наведемо деякі вихідні положення Системи мотивації праці (далі по тексту СМП). В основі загальних положень є система справедливої мотивації для робітників. Будь-які порушення в системі мотивації, роблять її неефективною [2, с. 145].

Стратегія кадрового управління повинна чітко базуватися на системі мотивації і тим самим відповідати загальній стратегії діяльності організації. До уваги потрібно брати зовнішні фактори при формуванні системи мотивації.

1. Правове середовище: СМП повинно дотримуватися рамок закону (трудове законодавство тощо).
2. Економічне середовище: СМП розробляється на основі економічних показників міста, області, держави тощо.
3. Соціальне середовище: СМП нараховує в собі такі показники як: прожитковий мінімум, рішення профспілкових комітетів, думка співробітників, рівень напруженості та злочинності тощо.
4. Політична ситуація: СМП повинна керуватись положенням політичної ситуації в регіоні.
5. Фактори технологічного розвитку галузі.

- Соціально-культурні фактори: СМП враховуються звичаї, традиції та інші норми поведінки.

- Екологічні фактори: для СМП дуже важливо враховувати екологічну обстановку

Потрібно підібрати методи для СМП оптимального стимулювання праці. СМП направлена на забезпечення працівників підходящої мотивації згідно своїх професійних кіл та завдань. СМП виховує таких працівників, яких потребує конкретна організація.

Цілі напрямку СМП:

- підтримка необхідної продуктивності;
- покращення продуктивності;
- дотримання та вдосконалення стандартів організації;
- загальні стратегічні основи системи мотивації праці.

Базовою мотиваційною політикою є п'ять основних груп відповідностей працівників нормативним вимогам (рис. 1.1).

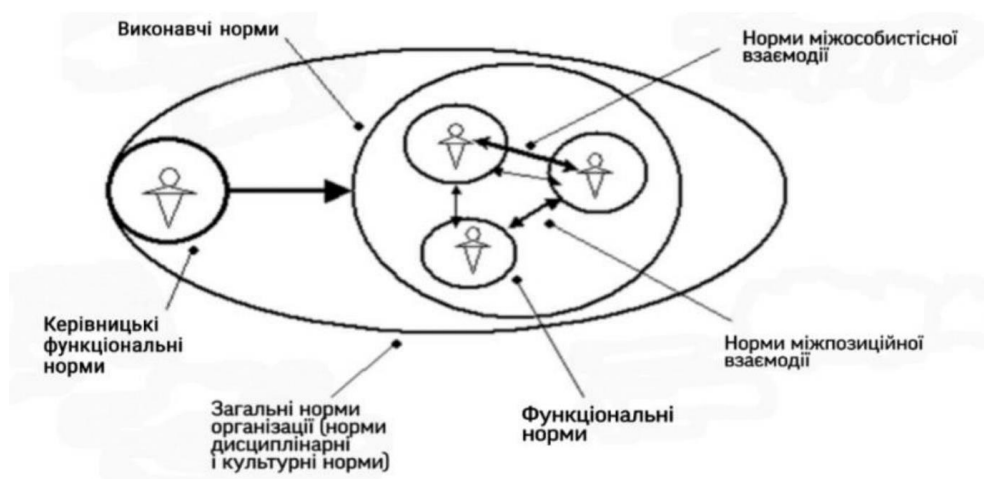


Рис. 1.1. Основні нормативні вимоги [45 с. 35]

1) Загальні нормативні вимоги для всіх працівників організації (вимоги дисципліни і корпоративної культури). Це загальні правила для всіх робітників

підприємства, в тому числі керівництво. Керівник повинен показувати приклад на собі для працівників, по дотриманню нормативних вимог.

2) Нормативні вимоги діляться на управлінські (для керівників) і виконавчі (для працівників) дисципліни. Зазначимо, що виконавча дисципліна - запорука організованості в діяльності будь-якої організації, а її відсутність – причина розпаду. Важливо, щоб мотивація підтримувала встановлені правила з дисципліни в організації.

3) Професійно-функціональні норми. Для вирішення конкретних задач, співробітники повинні мати чіткі установи і його кваліфікація повинна відповідати рівню поставленої задачі. Кожен працівник повинен розуміти, що він є частиною організації і команди без згуртованості якої не буде досягнуто бажаного результату.

4) Позиційні норми (або норми міжфункціональних взаємодій). Потрібно щоб були конструктивні взаємовідносини між робітниками. Навіть коли в компанії працюють спеціалісти своєї справи, але при цьому не спостерігається конструктивний діалог між ними, то при вирішенні спільної проблеми або задачі будуть великі розбіжності, які призведуть до зриву виконання планових задач.

5) Правила міжособистісних відносин. На відміну від попереднього пункту, тут підкреслюється важливість підтримки мотиваційної системи «тепліх» міжособистісних відносин. Важливість цього мотиваційного шару підтвердить кожен, хто стикався з провалом справи через міжособистісні антипатії, міжіндивідуальні конфлікти. Дуже мало працівників можуть відокремлювати свої особисті антипатії від ділових поглядів у сфері відносин. Пропонуються деякі варіанти міжособистісних відносин:

а) ввести в корпоративну культуру ряд установ для покращення міжособистісного клімату всередині організації;

б) дотримання працівниками мотиваційних умов для безконфліктної атмосфери в колективі.

Система мотивації не буде ефективною, якщо вона базується тільки на грошових стимулах і не включає немонетарну складову[14, с. 166]. Підвищення винагороди рано чи пізно перестане приносити віддачу, на яку розраховує роботодавець. Більш того, завищена зарплата починає демотивувати. Співробітники при такому підході нерідко перестають працювати ефективно і починають триматися за місце будь-якими засобами, нерідко на шкоду бізнесу.

Грошова мотивація, в якій би формі вона не підносилася, повинна знаходитися в прямій залежності від результатів праці, від того, наскільки ефективно працює працівник або бізнес-підрозділ. Перший час співробітник «відпрацьовує» гроші, після чого психологічно готовий до нових підвищень, і якщо зростання винагороди входить в звичку і не пов'язаний з ККД працівника, це вже перестане стимулювати. Недарма HR-експерти називають гроші короткостроковим стимулятором, так званими інвестиціями першого порядку і стверджують, що якщо підприємство здатне платити конкурентоспроможну зарплату, для підвищення лояльності має сенс направляти ресурси в розвиток системи немонетарних стимулів.

Ніщо не коштує так дешево і не цінується так дорого, як увага. У зв'язку з цим експерти вважають одним з найбільш дієвих і недорогих методів немонетарною мотивації прояв інтересу до особистості співробітника (чи то рядовий трудівник або топ) і визнання його професійних успіхів. Цей інструмент включає в себе цілий комплекс заходів - від усної подяки до публічного заохочення і вручення цінного подарунка з нанесенням заохочувального тексту і імені працівника.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Система мотивації персоналу підприємства охоплює систему матеріальної мотивації та систему нематеріальної мотивації. Тому варто окремо розглядати дві складові системи мотивації. Аналіз та оцінка системи матеріальної мотивації персоналу починається із вивчення внутрішніх нормативних документів, що регламентують процес стимулювання працівників.

Після цього необхідно проаналізувати усі складові системи матеріальної мотивації персоналу, з'ясувати доцільність їх застосування, переваги і недоліки, ефективність тощо.

Під час діагностики системи мотивації персоналу потрібно оцінити відповідність елементів, інструментів, структури системи мотивації стратегії, цілям підприємства та етапу його життєвого циклу.

Залежність матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.3

Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Методи нематеріальної мотивації
1	Створення	Вживання	Можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного росту; відповідальність працівників; визнання результатів.
2	Ріст	Прибуток і ріст	Можливість кар'єрного росту; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи.
3	Зрілість	Ріст прибутку	Наставництво; організація професійних змагань; відповідальність працівників; нагородження грамотами.

Продовження таблиці 1.3

4	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Корпоративні заходи; гнучкий графік, визнання заслуг «золотого фонду».
---	---------	-----------------------------------	--

Джерело систематизовано автором на основі [5; 57; 69;]

Для оцінки системи матеріальної мотивації на підприємстві необхідно провести аналіз фонду оплати праці, що включає:

1. Аналіз динаміки фонду оплати праці за досліджуваний період (визначення абсолютного та відносного приросту фонду оплати праці);

2. Аналіз структури фонду оплати праці за досліджуваний період. Він передбачає визначення суми та питомої ваги у фонді оплати праці основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат; аналіз їх динаміки. Це дасть змогу з'ясувати орієнтацію системи матеріальної мотивації персоналу підприємства. Так, високий рівень основної заробітної плати свідчить про пріоритетність таких принципів мотивації, як гарантованість та стабільність рівня оплати праці, зростання частки додаткової заробітної плати означає орієнтацію на зростання ефективності витрат на оплату праці, а зростання розміру інших заохочувальних та компенсаційних виплат вказує на орієнтацію системи мотивації на результати діяльності підприємства;

3. Аналіз середньої заробітної плати на підприємстві.

Середня заробітна плата працівників підприємства визначається за формулою:

$$ЗП = \frac{\Sigma \Phi ОП}{Ч}$$

де ЗП – середня заробітна плата одного працівника;

$\Sigma \Phi ОП$ – сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

Ч – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві[30].

Для визначення конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці необхідно порівняти рівень і динаміку середньої заробітної плати на підприємстві із рівнем та динамікою:

- середньої заробітної плати в галузі;
- середньої заробітної плати в регіоні;
- середньої заробітної плати в країні.

Крім того, доцільно порівняти динаміку середньої заробітної плати на підприємстві із індексом інфляції в країні для виявлення змін у реальних доходах працівників.

Оцінюючи систему матеріальної мотивації персоналу підприємства, важливо проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, оскільки однаковий розмір заробітної плати не стимулює працівників до професійного зростання і підвищення ефективності праці, а надмірна диференціація призводить до демотивації працівників.

Для оцінювання диференціації заробітної плати на підприємстві доцільно використовувати такі показники:

1. Середня заробітна плата. Її доцільно розраховувати як середню арифметичну зважену, оскільки значення ознаки представлені у вигляді варіаційного ряду розподілу, в якому чисельність одиниць по варіантах не однакова. Проте використання лише показника середньої заробітної плати є недостатньо інформативним, оскільки зростання середньої заробітної плати може відбуватися за рахунок працівників з високим рівнем доходів, що поглиблюватиме її диференціацію. Тому потрібно застосовувати інші показники, зокрема моду і медіану;

2. Медіана. Вона характеризує рівень заробітної плати, який поділяє всіх працівників на дві рівні частини: 50 % працівників одержує вищу від медіанного значення заробітну плату, 50 % – нижчу;

3. Мода, що відображає розмір заробітної плати, яку одержує більшість працівників;

4. Коефіцієнт Лоренца, який показує відносну нерівність у розподілі заробітної плати:

де $KL = \frac{\sum_{i=1}^n |y_i - x_i|}{2}$, коефіцієнт Лоренца;
 y_i – частка заробітної плати i -ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

x_i – частка працівників i -ї групи у чисельності персоналу;

n – кількість груп працівників;

При повній рівності у розподілі заробітної плати на підприємстві $KL = 0$, а при повній нерівності $KL = 1$;

Аналіз системи нематеріальної мотивації передбачає дослідження методів нематеріальної мотивації, що використовуються на підприємстві, особливості їх реалізації в компанії, їх переваги, недоліки та мотиваційний ефект. Крім того, потрібно оцінити їх відповідність стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства. Залежність методів нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Залежність структури системи нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Методи нематеріальної мотивації
1	Створення	Виживання	Можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного росту; відповідальність працівників; визнання результатів
2	Ріст	Прибуток і ріст	Можливість кар'єрного росту; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи.
3	Зрілість	Ріст прибутку	Наставництво; організація професійних змагань; відповідальність працівників; нагородження грамотами.
4	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Корпоративні заходи; гнучкий графік, визнання заслуг «золотого фонду».

Джерело систематизовано автором на основі [4; 56; 71;]

Найбільш репрезентативним показником ефективності системи мотивації персоналу є рівень задоволеності працівників мотиваційними заходами. Для його визначення використовують різноманітні соціологічні методи, найпоширенішим з яких є опитування, зокрема анкетування. Анкетування дає можливість швидко опитати велику кількість працівників, регламентація процедури дозволяє зібрати точні дані, анонімність підвищує достовірність відповідей. У зв'язку із складністю проведення опитуванні усіх працівників підприємства використовують вибірку – зменшену модель генеральної сукупності, яка відповідає її кількісній та якісній структурі. Крім вивчення думки працівників про систему мотивації і рівня їх задоволеності нею, за допомогою анкетування необхідно з'ясувати потреби, інтереси, очікування працівників від роботи на підприємстві. Результати опитування будуть основою для формування (вдосконалення) системи мотивації персоналу.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення в системі мотивації на підприємстві

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом, а в тому числі і мотивацією підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

При цьому ресурсне забезпечення системи управління персоналом та мотивації є необхідною складовою для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін, що характерне для сучасних організацій. Від унікальних особливостей ресурсів, якими володіє

підприємство і від вміння керуючого складу підприємства управляти ресурсним потенціалом залежить можливість отримання і підтримки конкурентних переваг підприємства, які, в свою чергу, виступають фактором забезпечення ефективності діяльності будь-якого підприємства.

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

До нормативно-правової бази управління персоналом і мотивацією відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи [13, с. 132].

Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно з якою (ст. 43) кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [1].

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного

виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працюючих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини [8].

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття [2].

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [3].

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [6].

5. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а також із окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [4].

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між

роботодавцем і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [5].

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця, як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників, членів колгоспів та інших категорій працюючих. Законом гарантується соціальна захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності національної економіки [7].

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, що використовуються під час вирішення задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом [13, с. 134].

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється за особистої участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір — це угода, що укладається трудовим колективом із адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій із управління персоналом, до них належать:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;

- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки тощо [11, с. 43–45].

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;
- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;

- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;

- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять до їхньої компетенції. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в галузі трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність пов'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру [13, с. 135–136].

До норм централізованого характеру відносяться, перш за все, акти централізованого регулювання — Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом із тим, є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

До системи нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

Висновки до розділу 1

Проблема мотивації персоналу ще з давніх часів була об'єктом досліджень багатьох науковців. Численні дослідження вчених щодо заохочення працівників до ефективнішої діяльності можна розділити на дві групи: змістові теорії і процесуальні теорії.

Сучасні науковці розглядають мотивацію як процес впливу на працівників суб'єктом управління; процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил; сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку; внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Формами мотивації є матеріальна і нематеріальна, зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, самомотивація. До методів мотивації відносять: примушення, винагородження і солідарність; методи самомотивації і стороннього мотивування; методи позитивного і негативного мотивування; прямі та непрямі методи; внутрішні та зовнішні методи; економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні; адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Усі форми і методи мотивації об'єднуються у систему мотивації – комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства.

Система мотивації розробляється в такій послідовності:

1. діагностика діючої системи мотивації персоналу;
2. формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації;
3. розробка системи матеріального грошового стимулювання;
4. формування системи негрошового стимулювання;
5. побудова системи нематеріального стимулювання;
6. розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Побудова системи мотивації персоналу повинна ґрунтуватись на таких принципах: комплексність, системність, регламентація, цілеспрямована творчість, орієнтація на результат, простота і зрозумілість, відкритість і об'єктивність.

Щоб побудувати ефективну систему мотивації, необхідно з'ясувати сильні і слабкі сторони діючої системи мотивації. Діагностика системи мотивації передбачає вивчення документів, що регламентують сферу мотивації, вивчення елементів системи мотивації, аналіз відповідності системи мотивації стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства, аналіз фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення ефективності системи мотивації та опитування працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОН БРІО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика фірми

В Житомирі є дуже багато закладів ресторанного господарства, які надають послуги харчування та відпочинку, але як тут з роботою всередині? Саме це я і досліджувала в своїй роботі.

Одні з найпопулярніших у Житомирі – це ЗРГ мережі Salad. Десять років тому почали свою діяльність і сьогодні мають вже 8 закладів, які радують гостей індивідуальним характером і смачною їжею, а працівників перспективами в роботі.

В 2008 році був відкритий перший ресторан «піцерія Маріо» за адресою вул. Київська 13. З роками мережа розвивалася і слідом відкривалися суши-бар «Черепаха», ВВQ паб "Плезентвіль" , ресторан «Барбарис» і дружня ресторація "Курчача”

На даний момент споживачів міста Житомир обслуговує 3 піцерії «Маріо», 2 суши-бара «Черепаха», ВВQ паб "Плезентвіль" , ресторан «Барбарис» і дружня ресторація "Курчача” та партнерський проект «Мімікон»

Всі вони користуються беззаперечним успіхом завдяки:

- індивідуальній демократичній стилістиці;
- високий та безкомпромісний якості обслуговування;
- смачним, корисним, приготованим тільки зі свіжих продуктів стравам.

У закладах мережі вдало поєднуються елегантність і простота, сучасність та традиції, якість і тепла невимушена атмосфера.

У ресторанах мережі можна насолодитись стравами різноманітних кухонь:

- європейської,
- італійської,
- японської,
- американської.

Заклади відрізняються:

- розкішними бенкетними залами,
- затишними зонами WI-FI для спокійної роботи та відпочинку,
- розвагами для дітей,
- смачними стравами,
- теплою атмосферою.

Загалом всі заклади окремі, але оформлені під один ТОВ «КОН БРІО» і відповідно, що керівництво тут загальне для всіх точок. Є окремий офіс, де в кожного відділу свої повноваження – бухгалтерія, логісти, маркетологи, відділ по персоналу та обліковці .

Управління організацією громадського харчування ґрунтується на загальних принципах системи управління виробництвом. Функції управління - відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати управлінський вплив. У функціях управління розкривається зміст управління як процесу, відбивається вид управлінської діяльності, посадові обов'язки, закріплені за певним структурним підрозділом або працівником, призначення конкретного органу управління.

Процес планування, є одним з найбільш важливих функцій менеджменту, він містить в собі «компас», який допомагає не заблукати в нетрях ринкової економіки.

За моїми особистими спостереженнями, процес планування на підприємстві , складається з наступних ключових аспектів, які можна показати у вигляді алгоритму, який також в свою чергу є наочним прикладом реалізації функцій менеджменту:

1) Проводиться аналіз господарської діяльності організації: виявляються мінуси і плюси, оцінюється ефективність обслуговуючого персоналу, оцінюється якість продукції, що випускається, а також попит на дану продукцію;

2) Розробляється стратегія по загальній діяльності, наприклад: мінімізація витрат, збільшення швидкості і якості обслуговування, розробляються різного роду акції, покликані до залучення відвідувачів і їх купівельного попиту, наприклад недавно, було введено «дитяче меню», яке відрізнялося від існуючого, тим що подача страв була виконана у вигляді казкових персонажів.

3) Далі на підприємстві щотижня проводяться збори з планування, на якій директор орієнтує персонал на поставлені цілі і завдання, на ній кожен із співробітників може висловити своє невдоволення чи зауваження з приводу організації праці і його поліпшення.

4) І нарешті, реалізація поставлених завдань: контроль з боку менеджерів за дотриманням організаційного порядку, стимулювання співробітників організації (заохочення, преміювання), покарання (штрафні санкції).

Але на мій погляд, даний процес планування дуже суб'єктивний. Управлінський персонал занадто загострює увагу на регулюванні внутрішнього середовища і мало приділяє уваги зовнішньої. Шукаючи причину в нестабільності виручки, менеджер ресторану, не бажаючи усвідомити мінливу природу ринкових відносин в силу своєї некомпетентності, намагається побачити корінь всіх проблем в недосконалому виробничому процесу. Але навіть після того як його чи раціональні спроби реформування технологічного процесу не увінчалися успіхом, він все ж не обтяжує себе в детальному аналізі своїх дій

Отже, на підприємстві працює 30 чоловік. Їх діяльність і повноваження досить різноманітні. Схему управлінської структури ресторану Черепакха,

можна бачити на рис. 2.1, з неї можна зробити висновок, що взаємодія між персоналом досить велика. Інформаційні потоки досить активні і передача інформації не забарилася.

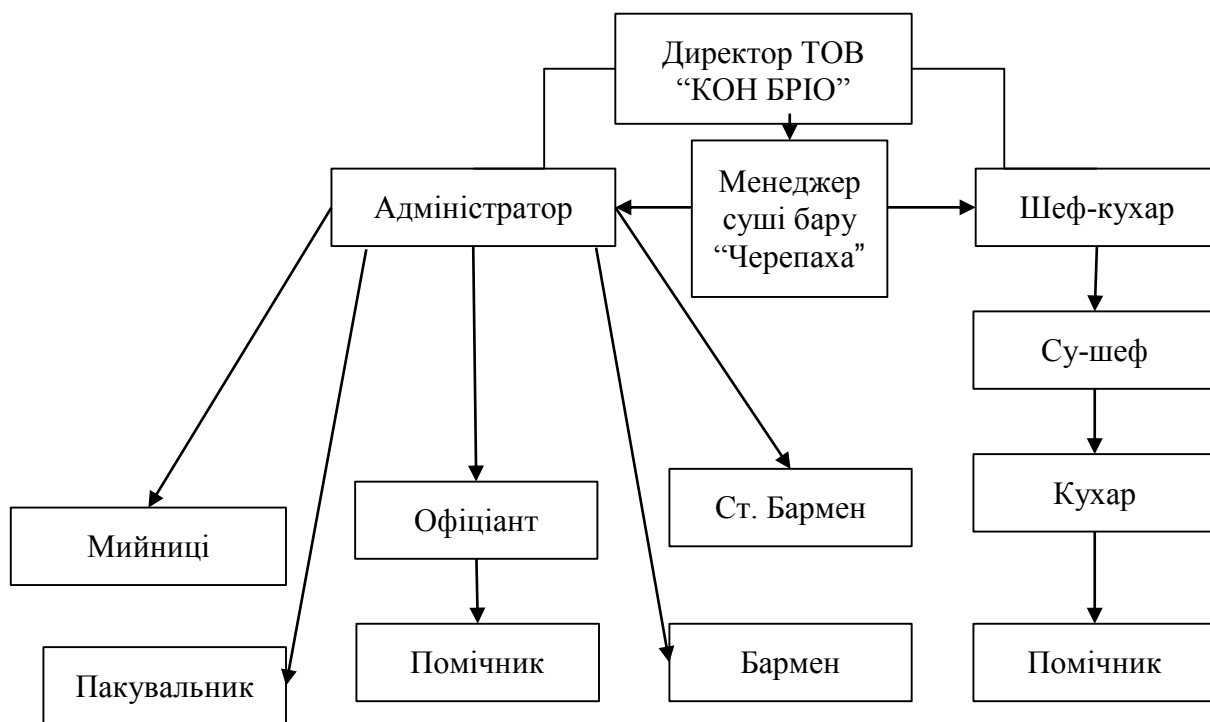


Рис. 2.1. Управлінська структура ресторану мережі Salad на прикладі суши бару Черепаха

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

При такій структурі при керівникові організації створюється одна або декілька осередків або окремих виконавців, що відповідають певній функції управління. Така осередок, що представляє собою як би виробничий штаб, складається з фахівців, компетентних в області певної функції. Вони грають роль помічників і консультантів керівника, контролюючи виконання підрозділами організації даної функції готуючи для керівника плани і рішення в своїй області.

Отже, за такої структури кожний заклад мережі має власну достатньо розгалужену структуру управління, яка забезпечує автономне його функціонування.

Виходячи з особистого досвіду, можу зробити висновок, що організація праці на підприємстві збалансована і з координована таким чином, щоб якомога ефективніше здійснювалася діяльність всієї організації в цілому.

Весь сенс процесу організації полягає в одному слові - синергія. Всі співробітники ресторану досить чітко усвідомлюють головну мету діяльності всього підприємства і відповідно кожного робітника в цілому. Цією метою є максимальне отримання прибутку. Усвідомленість спільної мети діяльності організації призводить до скоординованості всіх суб'єктів підприємства, до їх взаємного обопільної співпраці, яке за законом синергії народжує нове більш якісне властивість організаційного потенціалу.

Висококваліфікований персонал ресторану, мають досить тривалий стаж роботи по займаній ними посади, доказом чого є злагодженість всього колективу, тому що кожен в свою чергу розуміє і досить чітко усвідомлює свої посадові обов'язки.

Хотілося б помітити і той факт, що організація робочих місць також не мало важливий фактор, якому в ресторані приділяють велике значення. Наприклад недавно на прохання кухарів холодного цеху, була знесена стінка, яка істотно ускладнювала прохід до мийної раковини, що в свою чергу порушувало діяльність кухарів під час замовлень. Таким чином, я на досить яскравий приклад змогла побачити і проаналізувати здійснення організаційних процесів всередині ресторану.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що технологічний і організаційний процеси на підприємстві в достатній мірі скоординовані, що сприятливо позначається на функціонуванні всього підприємства в цілому і сприяє його розвитку.

У 2013 році в ТОВ "КОН БРІО" проводилася цілеспрямована, виважена і гнучка політика в області роботи з персоналом, головними напрямками якої були:

- оптимізація кадрового складу у відповідність із завданнями, визначеними концепцією розвитку ТОВ “КОН БРІО”;
- визначення потреби і забезпечення підготовки фахівців у відповідності зі структурою та обсягами виробництва;
- створення умов для кар'єрного зростання, системи мотивації, формування кадрового резерву;
- вдосконалення системи стимулювання ефективності праці;
- додаткове соціальне страхування працівників;
- поліпшення умов праці.

За наведеними даними можна зробити висновок, що ефективність роботи ТОВ “КОН БРІО” – є результатом активної та наполегливої праці працівників. Так як за останні роки, відкрила два нових заклади харчування та два нових проекти на доставку. Свідчить про те, що компанія розвивається і має з цього прибуток, відповідно і люди хочуть працювати в закладі.

Система мотивації в Україні, враховуючи соціально-економічний стан країни в цілому, дає підстави стверджувати, що система мотивації знаходиться у кризовому стані. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян та з нечіткими орієнтирами в системі мотивів до праці. Тому в основному перевага віддається матеріальному стимулюванню, а значення нематеріального стимулювання відводиться на другий план. Мотивуюча сила заробітку на українських підприємствах постійно зростає. Працівник прагне правильно і якісно зробити свою роботу і отримати за це гроші, це і є його мотивацією. І якщо вона його не спонукає до роботи, то підприємство наймає іншого. Тому щоб забезпечити залученість працівників та підвищити мотивацію і, що є ще більш важливим, надати змогу персоналу перетворити залученість на продуктивність, підприємству слід використовувати нові інноваційні методи мотивування, враховуючи зарубіжний досвід. Характерною особливістю систем зарубіжних компаній є те, що вони

приділяють належну увагу методам як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Серед матеріальних методів застосовується система пільг (медичний та соціальні пакети, оплата проїзду, надбавки на утримання сім'ї, оплату стоянки автомобіля, путівки на відпочинок, харчування), премії при одержанні компанією великого прибутку, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток. Головне завдання, що стоїть перед підприємством у системі стимулювання, є створення таких умов, при яких працівники будуть мотивовані на досягнення значних особистих цілей та цілей компанії.

Не мало важливий факт на ринку відіграють конкуренти, тому ми дослідили найбільших конкурентів для мережі ресторанів Salad. Приклади наведені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Потенційні конкуренти для ресторанів мережі Salad

Назва конкурента	В чому перевага
Ресторація “Дім Трибеля”	Сучасний інтер’єр в стилі мінімалізм, авторські коктейлі за якими приходить все місто, невелике та смачне меню
Гастро-бар Ганстер	Сучасний модернізований інтер'єр, нові інтерпритовані страви
Піцерія Zarra Pizzara	Цікавий старовинний інтер’єр, нова рецептура піци, розвинена реклама та різноманітні акції.
Різні доставки суші	Розвинена реклама та різноманітні акції, якість та ціна суші більш приваблива

Джерело: складено автором на основі даних підприємств в м. Житомир

Так як ми бачимо, то є велика загроза конкуренції для закладів мережі ресторанів Salad. Адже сучасним Гостям, зараз потрібно щось нове та цікаве - сучасний, незвичайний інтер’єр, розвинена реклама та відповідна ціна - якість.

Тому було проведено Swot-аналіз для ресторанів мережі “Salad” і отримала результати, які показані в (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Swot-аналіз для ресторанів мережі “Salad”

Сильні сторони	Слабі сторони
- постійні клієнти; - гарна якість продукції; - широкий асортимент страв; - висококваліфікований адміністративний і виробничий персонал; - оригінальний дизайн інтер'єру	- висока вартість страв; - низька нематеріальна мотивація обслуговуючого персоналу. - Пасивна рекламна діяльність
Можливості	Загрози
- залучення нових клієнтів; - проведення рекламної кампанії;	- жорстокість конкуренції; - зміна смаків споживачів; - зниження купівельної спроможності; - несприятлива політична та економічна ситуація в країні.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З аналізу слабких та сильних сторін діяльності підприємства слід зауважити, що управління внутрішніми ресурсами і потенціалом з урахуванням недоліків знаходиться також на середньому рівні (хоча й трохи вище загальної оцінки обліку зовнішніх факторів), так як сумарна оцінка становить 3,4 бала.

Недостатня увага менеджменту до рекламної сторони діяльності компанії, відсутність оперативної систематичної інформації про потреби клієнтів, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень, і низький рівень організаційної культури, що не дозволяє в повній мірі використовувати творчий потенціал висококваліфікованого персоналу в інтересах досягнення мети підприємства

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану фірми

Основним фактором, що впливає на формування прибутку є витрати. Витрати виробництва, що включаються в собівартість продукції (робіт, послуг), групуються за такими елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних фондів і нематеріальних активів інші витрати.

Проведемо аналіз витрат, який дозволяє не лише оптимізувати функціонування підприємства в умовах ринкової економіки, а й виявляє проблему раціонального витрачання ресурсів, докорінно поліпшує управління витратами для забезпечення конкурентоспроможності продукції, а відтак при зменшенню обсягу витрат збільшуються доходи.

Мета аналізу витрат 40 обумовлена можливими варіантами розвитку підприємства у майбутньому. Тому проведемо структурно-динамічний аналіз витрат (табл. 2.3-2.4).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ “КОН БРІО”

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	65000	68 685,80	42 989,50	-22 010,50	66
2	Валовий прибуток, тис. грн.	30000	35000	36000	6 000,00	120
3	Чистий прибуток, тис. грн.	300	656,8	185,2	-114,80	62
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	10000	13 601,70	11 677,75	1 677,75	117
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2000	2 131,10	1 989,70	-10,30	99
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	8000	8 970,60	9 688,05	1 688,05	121
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	270	323	343	73	127
8	Фондовіддача	30	30,85	25,56	-4,44	85

Продовження табл. 2.3

9	Фондомісткість	0,03	0,03	0,04	0,01	117
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	9,26	6,54	5,71	-3,55	62
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	240,74	212,65	125,52	-115,22	52
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,13	7,66	4,44	-3,69	55

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Ми бачимо, що валовий прибуток збільшився на 6000, або на 120% при зменшенні чистого доходу на 22010,50 або що складає 66% від 2018 року. Середньорічна вартість активів при цьому збільшилася на 1677,75 або на 117%. Чистий прибуток при цьому зменшився з 300 до 185,2 на 114,9 або до 62%. Впала продуктивність праці з 240,74 тис. грн до 125,52 тис. Грн, на 115,22 тис. Грн або до 52% Суттєвим для оцінки діяльності є той факт, що собівартість реалізованих товарів зростала уповільненими порівняно з чистим доходом від реалізації темпами, що призвело до суттєвого збільшення валового прибутку порівняно з 2017 роком.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел
його формування за балансом

Показники	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%
АКТИВИ								
1. Необоротні активи:	2000	20,00	2 226,70	18,25	1 681,70	15,08	-318,3	84
в т.ч. основні засоби	2000	20,00	2 226,70	18,25	1 681,70	15,08	-318,3	84
2. Оборотні активи	8000	80,00	8 000,00	65,56	9000	80,70	1000	113
в т.ч. запаси	3000	30,00	1 297,60	10,63	852,1	7,64	-2147,9	28
дебіторська заборгованість	2000	20,00	3307,3	27,10	3389,3	30,39	1389,3	169

Продовження таблиці 2.4

грошові кошти	1000	10,00	1 435,40	11,76	493,2	4,42	-506,8	49
ПАСИВИ								
1. Власний капітал	8 800,00	88,00	8 800,00	72,11	8 800,00	78,91	0	100
в т.ч. зареєстрований капітал	8 800,00	88,00	8 800,00	72,11	8 800,00	78,91	0	100
нерозподілений прибуток	500	5,00	1 223,30	10,02	1 408,50	12,63	908,5	282
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	2000	20,00	1 208,40	9,90	175,4	1,57	-1824,6	9
БАЛАНС:	10000		12 203,40		11 152,10		1152,1	112

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У структурі оборотних активів найбільшу питому вагу мають запаси та дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – у середньому сягають разом 50-60% від загальної вартості активів.

Протягом аналізованого періоду абсолютне збільшення обсягів власного капіталу підприємства не відбувалось, тобто приріст склав 0%.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	2018	2019	2020	Відхилення	
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	65000	68 685,80	42 989,50	-22010,5	66
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30000	28 831,50	20 658	-9342	69
Валовий: прибуток (збиток)	35 000,00	39 854,30	22 331,50	-12668,5	64
Інші операційні доходи	0,00	1,10	0,00	0	
Інші операційні витрати	30000	38 817,70	21 862,60	-8137,4	73
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	35000	39 854,30	22 331,50	-474,1	32
Інші витрати	300	272,3	243,3	-56,7	81
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	700	801	225,9	-474,1	32
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	300	656,8	185,2	-114,8	62

В даній таблиці ми бачимо, що майже всі показники з роками зменшились в середньому на 55-60%. Один з яких добре можна роздивитись - це собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), яка зменшується з 30000 до 20658, або до 69%. Далі розглянемо динаміку показників та основні коефіцієнти фінансового стану підприємства

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення
	2018	2019	2020	2020 р до 2018 р. +,-
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	4	7,81	56,68	52,68
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,50	1,19	2,81	2,31
3. Чистий оборотний капітал	6 000,00	7 761,10	8 491,30	2 491,30
4. Коефіцієнт автономії	0,88	0,72	0,79	0,09
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,88	0,72	0,79	0,09
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,85	0,66	0,75	0,10
7. Коефіцієнт оборотності активів	6,50	5,05	3,68	2,82
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,50	5,05	3,68	2,82
9. Рентабельність господарської діяльності, %	1,00%	2,28	0,90	0,00
10. Рентабельність власного капіталу, %	3,41%	7,46	2,10	0,01
11. Рентабельність продукції, %	2,33%	2,78	1,09	0,01

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,5 до 2,81. Нормальним вважається значення коефіцієнта не менше 1.
- Чистий оборотний капітал зріс з 6000 до 8491,3 або на 2491,30

- Коефіцієнт автономії при цьому зменшився з 0,88 до 0,79 або на 0,09. Рекомендоване ж значення не менше 0.75. Якщо значення нижче рекомендованого, то це викликає тривогу стійкість компанії.
- Коефіцієнт забезпеченості власними засобами зменшився з 0,85 до 0,75. Нормативним значенням є 0,1 і вище.
- Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 6,5 до 3,68. Нормативне значення показника залежить від сфери, в якій діє компанія.
- Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився з 6,5 до 3,68
- Рентабельність господарської діяльності, рентабельність власного капіталу, рентабельність продукції протягом аналізованого періоду знижувалися.

2.3. Аналіз системи мотивації на підприємстві

Грамотна мотивація співробітників і організація трудового процесу - запорука успішної роботи ресторану. Нехтування даними факторами знижує рівень обслуговування відвідувачів і збільшує ризик відтоку кадрів.

Власники ресторанів можуть зберегти цінних співробітників і підвищити їх продуктивність, скориставшись перевіреними і сучасними рішеннями. Тому в цьому розділі буде йти мова, як підвищується ефективність роботи персоналу Мережі ресторанів Salad

Мережа ресторанів Salad в м. Житомир популярна не лише серед споживачів, але й серед працівників, так як підприємство надає всі умови для роботи.

Отже, система мотивації дуже обширна та включає багато аспектів, що впливають на роботу персоналу в цілому.

Для початку розглянемо умови праці, які надають в закладах мережі ресторанів Salad:

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з постійних проблем на підприємстві серед працівників. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для вітчизняних підприємств через низький рівень доходів громадян, деформації в їхній структурі, падіння рівня життя населення. 29,94% 70,06% Чоловіки Жінки.

Система матеріальної мотивації на ТОВ «КФ «Ярич» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою. На підприємстві відсутні внутрішні нормативні акти, які б регламентували порядок матеріальної мотивації персоналу.

Матеріальна мотивація на ТОВ «КОН БРІО» включає в себе лише оплату праці. На ТОВ «КОН БРІО» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Заробітна плата на ТОВ «КОН БРІО» складається із двох частин, наведених в таблиці 2.7.

Отже, на ТОВ «КОН БРІО» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку,). Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків для робітників не сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства. Премія за професійні успіхи для керівників, відповідає стратегії діяльності підприємства і суттєво впливає на досягнення поставлених цілей.

Таблиця 2.7

Заробітна плата на ТОВ «КОН БРІО»

Основна заробітна плата.	
Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, штатних працівників та стажерів. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.	
Додаткова заробітна плата охоплює	
Доплату за роботу у вечірній час;	Встановлюється для працівників всіх підрозділів, окрім стажерів та офіціантів за роботу з 22 год. до 24 год. і становить 20% від їх тарифної ставки (посадового окладу).
Доплату за роботу в нічний час;	Встановлюється для працівників всіх підрозділів за роботу з 24 год. до 03 год. і становить 35% від їх тарифної ставки (посадового окладу).
Оплата за невідпрацьований час включає:	Оплату щорічних відпусток;
	Оплату додаткових відпусток;
Премію керівникам за професійні успіхи.	Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків виплачується робітникам керівних посад, щомісяця за підсумками роботи за цей період, залежно від результату анкет таємного Гостя та аудиту закладів. Виплата становить 2000 грн, якщо результат від 95% 1500 грн. якщо 90% та 1000 грн. якщо 88% .

Джерело систематизовано автором на основі [9; 15; 23; 28; 42; 59;]

Однак система матеріальної мотивації на ТОВ «КОН БРІО» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці. Одним із показників, що вказує на ефективність організації оплати праці на підприємстві є структура фонду оплати праці. Проаналізуємо структуру фонду оплати праці на ТОВ «КОН БРІО» у 2018-2020 рр. (табл. 2.8).

таблиця 2.8

Структура фонду оплати праці штатних працівників на ТОВ «КОН БРІО»

	2018		2019		2020	
	Обсяг, тис. грн	Частка %	Обсяг, тис. грн.	Частка %	Обсяг, тис. грн.	Частка %
Фонд оплати праці, всього	8171,5	100	9188,9	100	11270,0	100
Фонд основної заробітної плати	6205,7	75,94	6556,5	71,35	8166,7	72,46
Фонд додаткової заробітної плати	1965,8	24,06	2632,4	28,65	3103,3	27,54
з нього: надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	669,2	8,19	791,8	8,62	797,9	7,08
премії та винагороди, що носять систематичний характер	758,2	9,28	907,1	9,87	1158,9	10,28
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	28,5	0,35	297,2	3,23	429,9	3,82
оплата за невідпрацьований час	509,9	6,24	636,3	6,93	716,6	6,36
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Фонд оплати праці на ТОВ «КОН БРІО» у 2020 р. становив 11270 тис. грн., що на 22,65% більше, ніж у 2019 р. (9188,9 тис. грн.) і на 37,92% більше порівняно із 2018 р. (8171,5 тис. грн.). Збільшення фонду оплати праці відбулось через зростання розміру заробітної плати на підприємстві. В структурі фонду оплати праці переважає фонд основної заробітної плати, питома вага якого у 2018 р. становила 75,94%, у 2019 р. – 71,35%, у 2020 р. – 72,46%. Фонд додаткової заробітної плати у 2018 р. дорівнював 24,06% від фонду оплати праці, у 2018 р. – 28,65%, а у 2019 р. – 27,54%. Серед виплат із фонду додаткової заробітної плати найбільшу частку займають премії та винагороди, що носять систематичний характер (9,28% від фонду оплати праці у 2018 р., 9,87% у 2019 р. і 10,28% у 2020

р.). Дещо меншу питому вагу становлять надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів (8,19% від фонду оплати праці у 2018 р., 8,62% у 2019 р., 7,08% у 2020 р.). На підприємстві відсутні заохочувальні та компенсаційні виплати.

Загалом система матеріальної мотивації на ТОВ «КФ «Ярич» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу підприємства, неефективна система преміювання, нераціональна структура фонду оплати праці тощо) і потребує подальшого вдосконалення.

Кожному працівнику надається спеціальна робоча форма за рахунок підприємства, що значно підвищує престижність закладу перед відвідувачами, а також комфорту для самого персоналу. Також надається безкоштовне харчування для працівників, а після закриття закладу розвіз персоналу додому на таксі. Так як ресторани працюють без вихідних, а в святкові дні наплив людей ще більше, тому дуже важливо розробити грамотний графік виходу на роботу для персоналу. Багато менеджерів помилково створюють величезне розклад на всі дні тижня. В результаті на кожен день призначається однакову кількість працівників, а найбільш завантажені дні підприємства не враховуються.

Перш за все керівники перед створенням трудового графіка приділяють увагу святковим дням і дат, в які відзначається найбільша активність відвідувачів. Це стосується Різдвяних свят, Дня святого Валентина, п'ятниць, днів трансляцій футбольних матчів.

Робота в подібні дні повинна виконуватися виключно найбільш кваліфікованими фахівцями. Тоді заклад досягає найкращого рівня обслуговування для клієнтів і покаже, що цінує працю фахівців. Це безсумнівно підвищує мотивацію співробітників. До того ж, цей підхід до організації праці служить безкоштовною рекламою для закладу.

Звичайно, першими трудовий годинник отримують найбільш досвідчені і кваліфіковані працівники, однак не варто забувати і про новоспечених

співробітників ресторану. Рано чи пізно вони замінять старших колег. Кожен недавно найманий працівник повинен періодично працювати в найбільш завантажених днях. Таким чином він швидше увіллється в колектив і засвоїть особливості роботи.

Відштовхуючись від попереднього абзацу, можна продовжити тему нематеріальної мотивації в ресторанах мережі Salad.

Насамперед ТОВ “КОН БРІО” має свою візію, місію та цінності, які повинні розділяти всі працівники. Тому уже можна сказати, що це являється свого роду мотивацією для роботи, особливо коли людина розділяє ці цінності, а саме:

Візія мережі ресторанів “Salad” - Бути першими в сфері гостинності в місті Житомир

Місія - створювати гарне враження під час кожного візиту Гостя

Цінності:

- Орієнтація на Гостя
- Гнучкість
- Партнерські відносини
- Професіоналізм
- Розвиток та самовдосконалення

І в принципі можна сказати, якщо компанія, а особливо велика не має своєї місії, то вона не має великого успіху на ринку, так як не має чого прагнути.

В закладах діє система стандартів обслуговування гостей, що по-перше створює комфорт для відвідувачів, а також виступає правилом та хорошою мотивацією при роботі, всього персоналу. Отже, до загальних стандартів обслуговування відносять:

1. Санітарно-гігієнічні норми
2. Технологічні картки приготування страв та напоїв
3. Стандарти обслуговування гостей в залі

Основним документом, яким керується заклад, є "Санітарні норми і правила для підприємств ресторанного господарства".

До основних принципів санітарно-гігієнічного забезпечення закладу відносять:

- Забезпечення встановленим набором приміщень, достатність їх площі й кубатури.
- Розміщення окремих приміщень групами залежно від їх призначення: торговельні, виробничі, складські, адміністративні й побутові.
- Планування приміщень з таким розрахунком, щоб унеможливити стикання зустрічних потоків харчових продуктів, напівфабрикатів і готової продукції, а також відходів і брудного посуду.
- Забезпечення поточності технологічних процесів шляхом раціонального планування приміщень і розміщення технологічного обладнання.
- Достатнє забезпечення підприємств санітарно-технічними пристроями, холодом і гарячою водою.

Працівники безпосередньо пов'язані з виробництвом кулінарної продукції, мають спеціальну професійну підготовку, забезпечені фірмовим одягом, який відповідає санітарним вимогам. Працівники цехів дотримуються таких правил особистої гігієни:

- Залишають верхній одяг, особисті речі в гардеробі;
- Коротко підстригають нігті;
- Перед початком роботи старанно миють руки з милом та (чи) іншими дезінфікуючими засобами, вдягають чистий санітарний одяг, підбирають волосся під ковпак або косинку.

Санітарний одяг працівників складається із куртки, фартуха, шапочки, штанів. Санітарний одяг пошитий із білої лляної й бавовняної тканини, яка легко переться і прикриває весь домашній одяг. Одяг зберігають в індивідуальних шафах.

Згідно з "Інструкцією про роботу санітарно-епідемічної станції з розділу гігієни харчування" при проведенні поточного санітарного нагляду контролюють:

- Відповідність влаштування й утримання харчових об'єктів діючим санітарним нормам.
- Дотримання гігієнічних і санітарно-протиепідемічних норм та правил при виготовленні, зберіганні, транспортуванні й реалізації продуктів харчування.
- Відповідність необхідного обладнання, тари, упаковок, посуду діючим санітарно-гігієнічним нормам.
- Дотримання встановлених санітарних вимог при використанні харчових добавок у виробництві продуктів харчування.
- Контроль за дотриманням допустимих залишкових кількостей отрутохімікатів у харчових продуктах.
- Проведення заходів щодо попередження харчових отруєнь та інфекційних хвороб аліментарного походження.
- Впровадження заходів щодо раціонального харчування населення, контроль за дотриманням правил і норм вітамінізації готових страв та харчових продуктів.
- Проведення санітарно-освітньої роботи серед працівників підприємств ресторанного господарства.
- Дотримання встановленого порядку проходження медичних оглядів працівниками закладу і проведення профілактичних щеплень.

Також керівники кожного дня перевіряють персонал по чек листам.

Чек-лист (Check list - контрольний список) - це список контрольних пунктів (точок контролю), за якими йде перевірка того чи іншого працівника, процесу, приміщення на предмет відповідності стандартам ресторану. Це може бути перевірка санітарного та технічного стану ресторану, перевірка знань офіціантів, перевірка дотримання стандартів обслуговування та багато

іншого. Відзначаючи пункти списку, співробітник може дізнатися про стан / коректності виконання цієї роботи. За підсумками таких перевірок зазвичай в ресторанах ставиться оцінка, яка відчутно впливає на зарплату співробітників.

Важливість чек-листів важко переоцінити. Яким би досвідченим не був співробітник, в поспіху він може легко забути важливу деталь, яка протягом дня зіграє з ним же поганий жарт і зашкодить ресторану.

Чек листи можуть застосовуватися в самих різних підрозділах і для різних процесів: існують чек-листи для офіціантів, кухарів, керуючих і т. д. (див. Додаток 2)

Переваги використання чек-листів

Структурування інформації в голові співробітника. При записуванні необхідних дій у співробітника автоматично чітко вимальовується потрібна послідовність завдань, підвищується уважність.

Розуміння співробітника, що конкретно від нього очікують, причому критерії оцінки результату гранично ясні на старті.

Підвищення швидкості навчання нових співробітників і напрацювання навичок. Немає необхідності багаторазово повторювати послідовність операцій. Досить провести короткий інструктаж і дати чек-лист для самостійної роботи.

Високий результат, зменшення кількості помилок. Як вже говорилося на початку , чек-листи допомагають уникнути проколів і помилок через неуважність, а також для персоналу є своєрідною мотивацією в роботі, бо якби їх не перевіряли по чек-листам, то згодом багато роботи не робилося б. А відштовхуючись від цього керівники можуть запровадити якусь винагороду для працівників, зо добре все виконують.

Наступне і не менш важливе це обслуговування Гостей в залі. Тому менеджмент мережі ресторанів Салад ще в 2017 році розробив стандарти обслуговування та вдосконалюють їх відповідно до сучасних подій. Як тільки відвідувач заходить в заклад, починається його обслуговування від якого

залежить враження Гостя, а це є місія компанії. Отже офіціант виконує всі кроки обслуговування (див Додаток 3), а Гість покидає заклад задоволений та потім буде радити його всім своїм знайомим, а згодом, якщо все так і працюватиме далі, компанія стане кращою в сфері Гостинності в місті Житомир, що і є візією.

Але для того, щоб все це працювало потрібно додати одну з основних функцій менеджменту, а саме - контроль.

Система контролю в мережі ресторанів Salad

Адміністрація завжди приділяє увагу до виконання стандартів. В зв'язку цим при прийнятті на роботу стажеру-офіціанту дається два тижні для вивчення стандартів, меню та послуг які надає заклад. Після чого проводиться екзамен практичних навичок, знання стандартів та меню, який приймає адміністратор та менеджер закладу і працівник відділу по персоналу. Для того , щоб стати в зміну потрібно знати меню на 70% і виконання стандартів та порядок вирішення конфліктних ситуацій на 85%. Якщо стажер показав себе з кращої сторони, то він може приступати до роботи, а якщо ні – продовжується термін стажировки і повторна здача іспиту. Якщо ж і вдруге стажер зазнає невдачі, то його не приймають на роботу, так як він не може надавати якісне обслуговування, що неприйнятно в компанії.

Щодо персоналу, який працює певний час в закладі, то два рази в рік проводиться переатестація знань та вмінь, теж у вигляді іспиту або тестів. Корпоративні стандарти не менш важливі в ресторанному сервісі.

Найголовніше в закладах – це надання якісних послуг, а на це впливає:

- Санітарний стан залу та кухні
- Кваліфікація працівників
- Виконання стандартів
- Та інше.

В закладах періодично впроваджують мотивацію для офіціантів різних видів:

- Премія за найбільшу реалізацію
- Безкоштовно страва з меню за продаж певної страви
- Безкоштовна кава за гарний відгук

Для того, щоб завжди підтримувати заклади ресторанної мережі на висоті, працівники PR-відділу проводять систематичний аудит залу та кухні. Спеціально призначена людина – сервіс-менеджер, який два рази в місяць проводить перевірку закладу(без попередження).

Чистота залу, кухні, робота офіціантів, адміністратора, кухарів – все перевіряється і складається анкета по якій видно всі недоліки над якими потрібно працювати. (див Додаток 4)

Всі успіхи та недоліки обговорюють на щоденних інструктажах (п'ятихвилинках) та загальних зборах ,які проводять кожного місяця.

Ще «Salad» перевіряє якість послуг за допомогою «Таємного гостя»

Таємний відвідувач: хто це? Це так би мовити позаштатний співробітник нашої компанії. Саме ця людина разом з командою мережі закладів Salad контролює якість обслуговування та продукції, виявляє порушення правил і стандартів, які є в ресторанах "Маріо", "Черепеха", і "Плезентвілл". А після свого відвідування заповнює анкету(див. Додаток 5), яку далі опрацьовують відповідальні особи в компанії та відправляють опрацьовану анкету в заклад де відбувався контроль, щоб керівники проаналізували та звернули увагу над чим ще потрібно працювати. Обовязково доводять до відома персонал.

Двічі в рік адміністрація проводить анонімне анкетування серед відвідувачів, з метою поліпшення закладів ресторанного господарства. Гість повинен вказати оцінку закладу за шкалою від 1 до 10 і запропонувати, що б він хотів бачити в даному ресторані або що саме не подобається в ньому.

Як підсумок можемо систематизувати інформацію стосовно нематеріальної мотивації в один рисунок 2.2



Рис. 2.2 Нематеріальна мотивація в ТОВ «КОН БРІО»

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Отже, можна визначити, що підприємство «ТОВ КОН БРІО» піклується про своїх працівників і зацікавлене у задоволенні їхніх матеріальних і моральних потреб. Але слід відзначити, що потрібно створити більш сприятливі умови праці для подальшого розвитку трудового колективу підприємства.

Висновки до розділу 2

ТОВ «КОН БРІО» – мережа ресторанів Salad, для якого характерні сильні конкурентні позиції на ринку, сучасні технології та висока якість продукції. Для фінансового стану підприємства характерні зростання фінансових результатів, низький рівень управління витратами, низький рівень рентабельності, низький рівень фінансової стійкості, достатньо високий рівень ділової активності, досить низький рівень платоспроможності. Підприємство достатньо забезпечене майном, проте воно є застарілим і зношеним.

Система матеріальної мотивації персоналу на ТОВ «КОН БРІО» представлена лише системою оплати праці. Оплата праці здійснюється за погодинно-преміальною системою, яка відповідає особливостям виробничо-трудових процесів на підприємстві. Фонд оплати праці на підприємстві зростає, проте його структура є не оптимальною. На підприємстві відсутня нерівномірність у оплаті праці.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює широкий перелік методів, проте частина з них потребує розвитку і вдосконалення. Зокрема якість таких методів, як режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації та змістовність праці викликають незадоволення у працівників.

Під час аналізу ефективності системи мотивації на підприємстві з'ясовано, що продуктивність праці зростала швидшими темпами порівняно із заробітною платою (що відповідає одному з основних принципів оплати праці), рівень плинності кадрів на підприємстві є дуже високим, хоч і зменшується, спостерігається зміцнення трудової дисципліни працівників.

Загалом система мотивації персоналу на ТОВ «КОН БРІО» потребує подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

В ТОВ «КОН БРІО»

3.1. Удосконалення матеріального стимулювання

Проведений нами аналіз на сьогоднішній день показав, що основною проблемою підприємств є відсутність ефективної мотивації персоналу. Оскільки багато компаній спираються на досвід системи мотивації зарубіжних країн, виникає недостатньо розроблена система мотивації в українських галузях. Тому, в сучасних реаліях ця проблема набуває неабиякої актуальності.

Розвиток ринкових відносин вимагає від компаній підвищення ефективності та досягнення вищої конкурентоспроможності. Одним з головних факторів підвищення продуктивності праці є оптимізація системи заохочення працівників. Зосередження уваги на людському факторі може підвищити ефективність роботи та збільшити рівень прибутковості підприємства.

Система стимулювання персоналу в Україні враховує соціально-економічні умови всієї країни, тому можна стверджувати, що система стимулювання перебуває в кризі. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян та незрозумілими настановами в системі мотивації праці. Тому переважає матеріальне стимулювання, а значення нематеріального стимулювання є другорядним.

Помітною особливістю системи іноземних компаній є те, що вони повинні приділяти достатньо уваги як методам матеріального стимулювання, так і методам нематеріального стимулювання. У матеріальному методі використовується система соціального забезпечення (медичне та соціальне

забезпечення, поїздки на роботу в дорогу, сімейне забезпечення, стоянка, путівки у відпустку, харчування, бонуси у випадку високого прибутку).

Правильний метод заохочення може принести підприємству такі переваги:

- підвищує якість роботи та продуктивність праці всієї компанії;
- створює позитивну і доброзичливу атмосферу в колективі;
- довготривала співпраця з найкращими працівниками (зменшення плинності кадрів);
- поліпшує лояльність співробітників та почуття відповідальності;
- створює стабільну корпоративну культуру

Використовуючи тільки стандартний метод мотивації персоналу - фіксовану зарплату, керівник не може зацікавити співробітників ефективно працювати. Необхідно використовувати кілька мотиваційних факторів, адже у людини багато потреб і вони не завжди обмежуються матеріальними винагородами. Неефективна система мотивації призводить лише до тимчасового успіху всередині компанії. В рамках перспективи, враховуючи високий рівень конкуренції, неефективна система мотивація призводить до втрат у формі плинності висококваліфікованих кадрів через слабкий взаємозв'язок інтересів компанії та її працівників.

В результаті аналізу нами було визначено проблеми, які необхідно опрацювати:

- жодних документів, що стосуються стимулювання персоналу, не розроблено;
- майже відсутні нематеріальні заходи стимулювання;
- не створено належні умови праці для працівників.

Звісно всі ці проблеми не можна пояснити тим, що підприємство досить маленьке так як працює уже багато років, але якщо керівництво зацікавлене в подальшому процвітанні підприємства, то повинно вирішити данні проблеми.

Розробка та впровадження такої системи, яка зацікавить кожного працівника, незалежно від його місця в ієрархічній структурі, отримує високий особистий результат, що природно сприятиме покращенню роботи компанії в цілому.

Ефективна діяльність, розвитку ТОВ «КОН БРІО» залежить від мотивації кожного працівника, якісних результатів роботи працівників у виконанні своїх службових обов'язків та їх особистої зацікавленості в результатах роботи. Створення умов для покращення мотивації працівників для досягнення поставлених цілей - одне з головних завдань сучасних керівників.

Практичне значення полягає в тому, що проблема мотивації персоналу на сучасному етапі, в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища, визначає розвиток існуючого або розробку нового механізму мотивації для кожного підприємства залежно від напрямку його діяльності та здійснюваних процесів.

Успіх нової системи стимулювання праці значною мірою залежить від точності та реальності цілей компанії. Вам потрібно ставити перед собою реалістичні цілі, і ніколи не переоцінюйте своїх цілей. Однак будь-яке нововведення вимагає підтримки та роз'яснення. Це слід робити на етапі підготовки та перших кількох місяців застосування нової системи.

Проводячи аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «КОН БРІО», можна зазначити, що вони в своїй діяльності спираються на деякі елементи з американської системи мотивації. Адже через те, що підприємство доволі маленьке, вони зменшують плинність кадрів шляхом постійного навчання для підвищення кваліфікації.

Аналіз механізму стимулювання працівників ТОВ «КОН БРІО» показує, що основними не мотивуючими факторами є:

- 1) відсутність зв'язку між преміями за реалізацію плану та особистим внеском працівника;

2) відсутність системи заробітної плати, заснованої на участі у розподілі прибутку;

3) недостатність з погляду співробітників нематеріальних методів мотивації.

Для ТОВ «КОН БРІО» доцільно було б застосувати рейтингову систему мотивації персоналу. Вона представляє модель ринкового преміювання, розроблену відповідно до практики японських підприємців. Ця система не тільки враховує внесок праці працівників у дохід колективу, але також враховує їх особисті характеристики. На сучасному етапі запровадження нагород як обов'язкового елемента є важливим, оскільки воно забезпечує можливості для:

1. встановлення конкретних цілей та шляхів їх досягнення з мотивацією працівників до досягнення цілей;

2. розвиток, оскільки відсутність премії з великим обсягом навіть —відрядної роботи не дає стимулу розвивати свою продуктивність, а після цього і продуктивність підприємства;

3. диференціація премій, коли для вирішення певних завдань можуть бути встановлені певні види премій, і чим більше розв'язаних завдань, тим більшою буде сума премії працівника.

Дана система мотивує персонал до більшої продуктивності шляхом накопичення балів. Чим більше співробітник виконує завдань або ж чим складніше, тим більша премія буде в кінці місяця. Дивлячись на те, що ТОВ «КОН БРІО» мережа ресторанів та загалом в штабі різні працівники, то рейтинг в цьому випадку буде актуальним.

Загалом рейтингова системи преміювання являється дуже ефективною. Вона спонукає працівника розкривати свої професійні якості та вивчати щось нове. Для самої ж компанії це має певні плюси, адже персонал постійного підвищує свою кваліфікацію та не потребує великого штабу.

Основні напрямки в зміні матеріального стимулювання персоналу підприємства:

- змінити принцип розрахунку премій. Бонуси корпоративних співробітників слід розраховувати не лише на основі результатів роботи всієї організації, але також роботи кожного відділу та індивідуального внеску кожного працівника у досягнення мети.

- керівники всіх рівнів управління розподіляють премії працівникам.

- спектр премій для конкретного працівника варіюється в залежності від якості роботи та рівня кваліфікації.

- бонусна система стає гнучкою та мобільною.

- зростає відповідальність керівників підрозділів та керівників середньої ланки за рішення щодо накопичення премій кожного конкретного працівника.

- зростають особисті інтереси кожного працівника до його власних результатів роботи, результатів роботи всієї організації та результатів роботи різних підрозділів організації.

Одним із показників, який можна використати для створення ефективної системи мотивації, є коефіцієнт трудової участі (КТУ), який є кількісною оцінкою трудового внеску робітників, керівників, експертів та інших працівників у загальні результати роботи.

Важливо зазначити, що за допомогою КТУ додаткові виплати та надбавки, передбачені законодавством, не розподілятимуться.

Першим етапом впровадження заробітну плату по КТУ у ФОП «КОН БРІО» є ознайомлення працівників із переліком показників зменшення та збільшення КТУ.

Крім того, було встановлено базовий КТУ, який є середньою оцінкою роботи виконавців, визначеною членами робочої групи, які виконували свої трудові обов'язки, дотримувались правил техніки безпеки та дотримувались трудової дисципліни протягом зазначеного місяця. Як базовий КТУ приймається 1. Залежно від особистого внеску працівника в результат

колективної праці, базовий КТУ може зменшуватися або збільшуватися. У таблиці 3.1 показники підвищення КТУ працівників робочого класу.

Таблиця 3.1

Показники підвищення КТУ в робочих

Показники	Коефіцієнт підвищення, (+)
Ініціативність в роботі	0,4
Навчання співробітників(керівництво)	0,3
Злиття професій	0,4
Перевиконання планових завдань	0,3
Дотримання трудової дисципліни	0,2
Робота без медичних справок	0,2
Надходження пропозицій від працівника по поліпшенню процесу виробництва	0,3
Відсутність браку	0,3

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Залежно від підвищення показнику КТУ, існує також зниження. Відповідно у таблиці 3.2 наведений перелік показників, які знижують КТУ працівників робочого класу.

Таблиця 3.2

Показники, які знижують КТУ

Показники	Коефіцієнт зниження, (-)
Порушення трудової дисципліни	0,2
Порушення правил техніки безпеки	0,4
Не якісне виконання роботи	0,2
Допущення простоїв в роботі	0,5
Не виконання планових завдань	0,5
Зауваження, догани	0,2
Псування майна підприємства	0,2

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

У таблиці 3.3 наведені показники збільшення КТУ менеджерам, адміністраторам та су-шефам.

Таблиця 3.3

Показники, що підвищують КТУ менеджерам, адміністраторам та су-шефам.

Показники	Коефіцієнт підвищення, (+)
Перевиконання встановлених завдань	0,3
Ініціативність та творчість в роботі	0,5
Злиття професій	0,4
Понаднормова робота	0,2
Своєчасне надання відповідної звітності	0,1
Розробка рекомендацій по підвищенню продуктивності підприємства	0,4

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

У таблиці 3.4 наведені показники зменшення КТУ менеджерам, адміністраторам та су-шефам.

Таблиця 3.4

Показники, що знижують КТУ менеджерам, адміністраторам та су-шефам.

Показники	Коефіцієнт зниження, (-)
Невиконання планових завдань	0,4
Не якісне виконання обов'язків	0,4
Порушення правил техніки безпеки	0,2
Затримка строку подачі відповідної документації	0,3
Невиконання наказів керівництва, в установлення строки	0,2
Зауваження, догани	0,2

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Кінцевий рівень коефіцієнту трудової участі розраховується за формулою 3.1:

$$КТУ = 1 + \sum K_{\text{підвищення}} - \sum K_{\text{зниження}}, \quad (3.1)$$

де 1 – значення початкового КТУ;

$\sum K$ підвищення – сума коефіцієнтів встановлених за місяць, які підвищують КТУ;

$\sum K$ зниження – сума коефіцієнтів встановлених за місяць, які знижують КТУ;

Щомісячна заробітна плата (ЗП) розраховується за формулою 3.2:

$$ЗП = ЗП_{\text{пост.}} + ЗП_{\text{змін.}} \times КТУ, (3.2)$$

де $ЗП_{\text{пост.}}$ – постійна частина заробітної плати;

$ЗП_{\text{змін.}}$ – змінна частина заробітної плати;

Використання коефіцієнта трудової участі для оцінки робочої сили збільшить залежність заробітної плати робітників від результатів їх праці.

Використовуючи КТУ, можна врахувати продуктивність праці, якість поточної роботи, дотримання трудових і виробничих дисциплін, а також загальне ставлення до виконання службових обов'язків. Запропонована система заробітної плати чітка. Кожен працівник знає, що потрібно зробити, щоб отримати більшу винагороду.

Ці типи заохочень повинні використовуватися для визначення матеріальної винагороди, так витрати на працівників не будуть різко збільшуватися. Цей тип системи потрібно реалізовувати поетапно, одна форма може використовуватися як джерело іншої форми.

Зміни в системі оплати праці повинні бути створені для всіх категорій працівників та впроваджені в положення про доходи та оплату праці компанії. Запропоновані бонусні умови по-різному вплинуть на кожного працівника та стимулюватимуть роботу певних категорій персоналу.

3.2. Удосконалення нематеріального стимулювання

Ефективна система мотивації не існує тільки в одному напрямку. Для того, щоб різнобічно розвивати свій персонал, треба не тільки заохочувати їх матеріально, а й морально теж. Робота у закладах швидкого харчування найчастіше у швидкому темпі, навіть буває таке, що немає часу на відпочинок і день видається стресовим. У схемі представлені основні заходи нематеріальної системи мотивації, рис. 3.1.

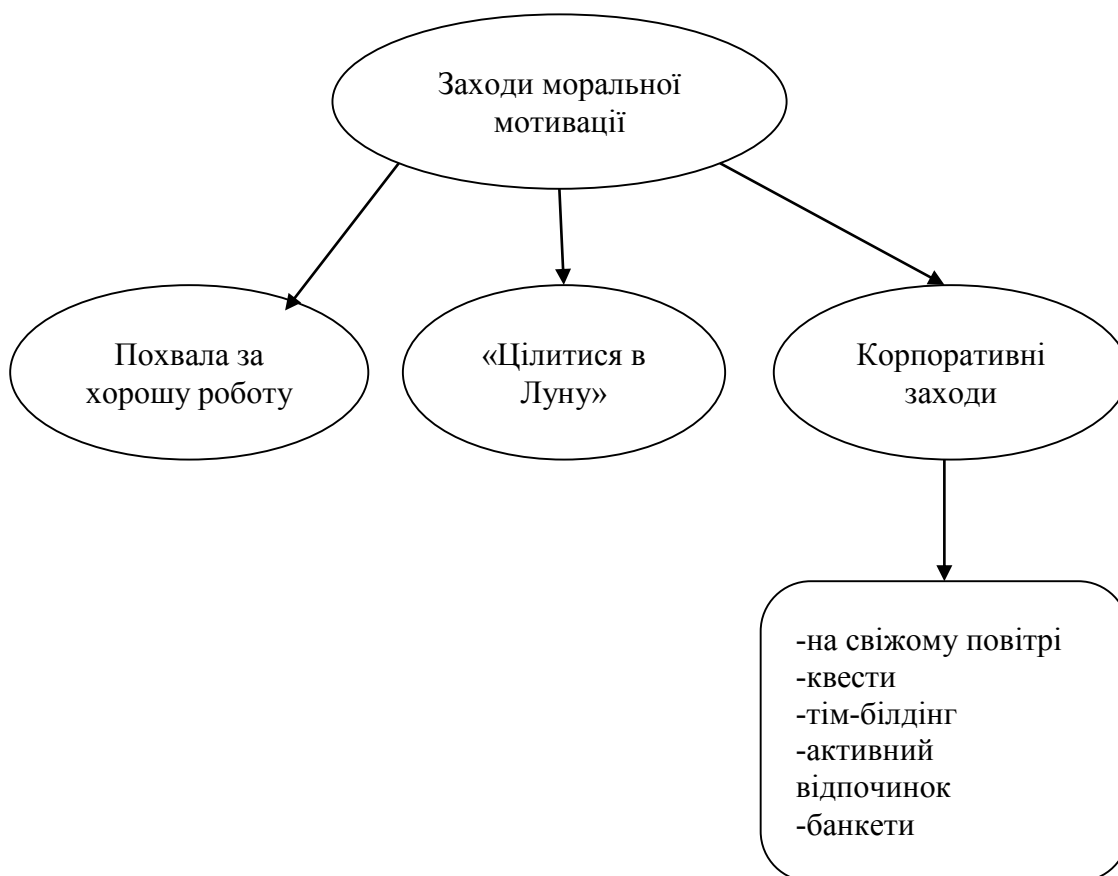


Рис. 3.1. Нематеріальні заходи

Джерело: систематизовано автором самостійно

Розглянемо більш детально:

Похвала та визнання за хорошу роботу. Створити дошку, на якій будуть вказані імена кожного співробітника і за бажанням, будь-хто від директора до члена команди може залишити «відгук» про свого колегу. Наприклад, була дуже напружена зміна, не було часу на відпочинок, так як прийшло багато

відвідувачів, всі працюють, допомагають один одному і наприкінці такого важкого дня Ви розумієте, «якби не поміч моїх колег, я б не впорався, тому що перш за все – це командна робота.». Ви берете аркуш и пишете про те, як хтось допоміг вам сьогодні, підтримував. Це може бути Заходи моральної мотивації Похвала за хорошу роботу «Цілитися в Луну» Корпоративні заходи -на свіжому повітрі -квести -тім-білдінг -активний відпочинок -банкети одна людина або кілька, і кожній з них Ви вручаєте цю картку особисто, або при всій команді, або просто виклавши її у відповідну комірку на дошці. Кожен співробітник буде бачити цю дошку і прагнути щоб про нього теж добре відгукуються.

Отримати нагороду вдається співробітникам, які втілили в життя один з найважливіших для нас принципів досягнення проривних результатів, девіз якого - «Цілься в Луну». Сенс такий: людина повинна орієнтуватися не на поступове зростання, а на вау-ефект в своїй роботі. Якщо в цьому році вдалося збільшити продажі на 10%, то в наступному потрібно ставити мету вирости не на 11-12%, а на 30%. Навіть якщо не вийде, співробітник докладе екстра зусилля. Образно кажучи, не потрапиш в Місяць, але вистрілиш точно вище, ніж якщо приціл - на мішень прямо перед собою.

Ефективно працююча, процвітаюча компанія досягає успіхів завдяки злагодженості колективу. Серед усього розмаїття способів «культурно відпочити» завжди хочеться вибрати найкращий

Варіант банкету, мабуть, може по праву вважатися «класичною» формою проведення корпоративів. Основними завданнями організації стають: пошук відповідного приміщення (кафе чи ресторану), планування меню і складання розважальної програми. Як правило, банкет супроводжується концертними номерами у виконанні запрошеного колективу або самих співробітників і танцями. Незвичайним варіантом може стати проведення банкету, поєднаного з костюмованої вечіркою в дусі «балумаскараду», або включення в програму заходу кулінарного шоу. І плюсом, і мінусом даного

виду корпоративу є його шаблонність: швидше за все, кожна людина незалежно від трудового стажу неодноразово бував на бенкетах, тому завжди є ризик, що не всі зацікавляться участю в подібній події.

Ігри-квести. Квест-руми (замкнутий простір, з якого команді по два-шість чоловік необхідно знайти вихід в умовах обмеженого часу) набули популярності в нашій країні порівняно недавно. Щоб з успіхом подолати випробування, учасникам доводиться проявляти кмітливість і взаємодопомогу. Участь в такому квесті може стати відмінним варіантом корпоративного відпочинку для маленького колективу, якщо бюджет, як і час, обмежений. Однак деякі івент-агентства беруть на себе завдання по розробці подібної гри і для великої компанії.

Боулінг, більярд, пейнтбол. Подібні ігри вже давно стали символом корпоративної культури: так у багатьох великих компаніях, що мають в своєму розпорядженні просторі офіси, нерідко встановлюють більярдні столи в кімнатах відпочинку. Однак, якщо ви плануєте влаштувати колективну «вилазку в місто», знайти клуб за інтересами, що надає необхідні майданчики і обладнання в оренду, буде нескладно. Плюси боулінгу, більярду, картингу, пейнтболу та інших розваг подібного роду полягають у відсутності вирішальної ролі фізичної підготовки і досвіду для успішної участі в змаганні. Нерідко в лідерах виявляються новачки, що дозволяє всім співробітникам грати на рівних [69].

Серед видів активного відпочинку є такий різновид, як мотузковий курс: тренінг, що складається із завдань, для яких потрібні спрощені навички альпіністів, ваші працівники отримують шанс спробувати свої сили в пошуку нестандартних рішень, проявити лідерські якості, підвищити впевненість в собі. Як правило, для цього виду корпоративного відпочинку використовуються спеціалізовані бази відпочинку з майданчиками, пристосованими для організованого проходження.

Корпоративний відпочинок на природі. Свіже повітря і прекрасні пейзажі можна знайти не тільки на чужині, а й буквально в 10-20 кілометрах від міста. Природа сама по собі – відмінний релаксant, а необхідність «ритуального» приготування шашликів і інших частувань в польових умовах може стати свого роду тренінгом, в якому напевно охоче візьмуть участь всі співробітники. Найчастіше проблеми під час відпочинку на природі – це непередбачуваність погодних явищ і відсутність звичних комфортних умов, без яких буде непросто літнім членам колективу або працівникам з обмеженими фізичними можливостями.

Таким чином, побудова ефективної системи мотивації персоналу ресторанного закладу у контексті підвищення його професіоналізму передбачає застосування системи заходів як матеріального так і нематеріального характеру, сприяють професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку рядових працівників, стимулює їх до сумлінної та ініціативної праці, що в свою чергу призводить до покращення суспільних відносин у такій сфері.

3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів

Правильно мотивований персонал дозволяє значно підвищити продажі, що в свою чергу веде до збільшення прибутку в бізнесі і, отже, підвищує винагороду цих же працюючих працівників. На перший погляд, вивчення особливостей стимулювання і мотивації працівника здається простим і очевидним справою. Створюється враження, що досить керівнику визначити домінуючі потреби підлеглого - і він зможе легко визначити той тип робочих завдань і такі умови, які зможуть найкращим чином зацікавити працівника в досягненні кінцевих результатів і мотивувати на роботу з високою віддачею.

Однак на практиці вплив на стимулювання та мотивацію персоналу є набагато складнішим завданням, ніж це може здатися.

У «КОН БРІО» створена така атмосфера в плані оплати праці, що ті працівники, які найбільше докладають зусиль для забезпечення успіху своїх ресторанів і для процвітання «КОН БРІО» в цілому, отримують винагороди за свою працю відповідним чином. Тому коригування виплат заробітної плати безпосередньо залежить від оцінки якості роботи співробітника. Виплата місячного бонусу в якості премії є конкурентоспроможною на ринку, мотивує співробітників, дозволяє окремим працівникам і компанії домагатися своїх відповідних фінансових цілей.

Мотиваційні заходи, пропоновані у розділі 3.1 орієнтовані на позиції менеджера і вище, адже на перший погляд це посади, на яких, здавалося, людина задовольняє всі необхідні потреби. Але вважати це правдою – помилка. На кожному етапі розвитку у кар'єрі є щось більше, вище, краще, до чого необхідно прагнути. Для того, щоб було бажання прагнути людину треба правильно мотивувати, враховуючи її потреби та побажання.

Анкетування і аналіз мотиваційної системи на підприємстві проводилося у вересні минулого року. З дозволу керівництва були впроваджені методи, які розглядалися у розділі 3.1. Після введення мотиваційних заходів було зроблено порівняльний аналіз з метою оцінки ефективності використання запроваджених заходів. Результати аналізу представлені на рис. 3.2 у вигляді діаграми.

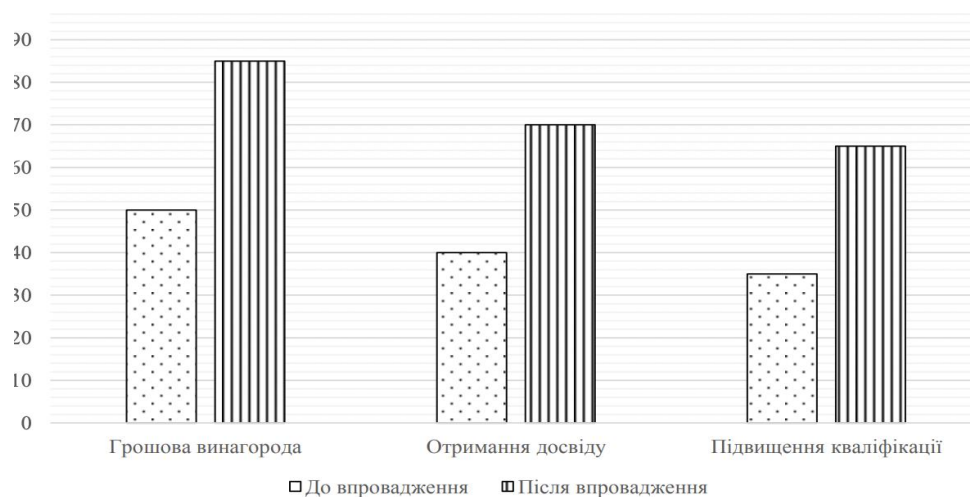


Рис. 3.2. Порівняльний аналіз мотивації працівників ресторану «Черепеха» до та після впровадження мотиваційної системи

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

На основі представлених даних зроблено висновок про зростання мотивації на ділову активність, співробітники пов'язують свій добробут із професійним та кар'єрним зростанням.

Кожен співробітник має можливість отримати премію. Для того, щоб з'ясувати чого не вистачає працівникам для ефективної роботи та самореалізації слід проводити анкетування кожен місяць, так як плинність кадрів у таких закладах швидша, ніж у іншій сфері діяльності. Слід звертати увагу на побажання співробітників, щодо покращення умов їхньої праці та на те, які методи мотивації є дієвими, а які ні. Результати опитування представлені на рис. 3.3.

Виходячи з рис. 3.3, видно доволі високий відсоток задоволеності працівників, які згодні залишитись працювати на більший період, отримали більше визнання за їх старанну роботу та підвищився рівень задоволення від роботи. Це свідчить про позитивну динаміку впроваджених заходів. Але для того, щоб більш детально розібратися чи для кожної категорії працівників підходить це нововведення слід провести додаткове анкетування.



Рис. 3.3. Результати залучення працівників

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Додаткове анкетування, яке було проведено після впровадження матеріальних методів заохочення, було зроблено висновок, що більшість працівників задоволена введенням удосконаленої системи мотивації. У табл. 3.5 представлені результати опитування по п'яти основним мотивуючим факторам і відсоток задовільнених працівників серед опитаних.

Таблиця 3.5

Задоволеність мотивуючими факторами

№ п/п	Основні мотивуючі фактори	Відповіді «Задоволений» (% від опитаних)
1	Рівень заробітної плати	80
2	Можливість кар'єрного зростання	60
3	Умови праці	88
4	Клімат в колективі	60
5	Не вистачає комунікації між керівництвом та іншими співробітниками	40

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

З табл. 3.5 можна зробити висновок, що відсоток з боку матеріальної бази має позитивний характер ($> 60\%$). Але також можна спостерігати нестачу з боку моральної мотивації, яка спостерігається у таких напрямках:

1. Корпоративні зустрічі, спільне проведення вільного часу – 60%
2. Можливість кар'єрного зростання – 45%
3. Комунікація керівництвом – 18%

З цього випливає, що методів матеріального заохочення недостатньо і для кращої мотиваційної системи слід використовувати також нематеріальні заходи.

Підтримка корпоративного духу. Корпоративи, туристичні поїздки, проведення спортивних змагань – це традиційні форми мотивації, які ефективно застосовують багато компаній. Наприклад, корпоративна гра в пейнтбол стала чимось на зразок «трубки миру». Раніше менеджери і працівники виробництва конфліктували, через чого помітно страждала швидкість виконання замовлень. Під час корпоративної пейнтбол-війни співробітників розділили на дві команди методом жеребкування, тобто за одну сторону грали як менеджери, так і працівники виробництв. Їм буквально довелося прикривати один одному спину, забувши про особисті чвари заради спільної мети – перемоги. Після кількох таких корпоративних заходів комунікація в команді вийшла на якісно новий рівень у відносинах між відділами запанувала продуктивна робоча атмосфера.

Людина була і залишається основним ресурсом будь-якого бізнесу. Використовувати цей ресурс максимально ефективно – завдання кожного керівника. Але людина – система складна. Мало того що на робочому місці він вибудовує цілих дві лінії взаємовідносин: робочу і особистісну, так ще на його діяльність впливає безліч сторонніх чинників, які ніяк не пов'язані з його інтелектуальними можливостями. Якщо немає у співробітника ораторського таланту, май він хоч сім п'ядей у чолі, від його виступів на публіці толку буде небагато.

Керівник, як будівник команди, повинен враховувати можливості і потенціал кожного, і для того, щоб знайти індивідуальний підхід і з'ясувати, хто є хто, існує тимбилдинг. Для співробітників же - це спосіб визначити своє місце в колективі, проявити особисті якості і краще пізнати своїх колег. Звернутися з питанням завжди простіше до Маші, яка пече смачні торти, ніж до Марії Іванівні, начальниці відділу кадрів.

Одним з ключових моментів є підбір учасників команди. Параметрів підбору багато: починаючи від психологічної і закінчуючи професійною сумісністю. Враховувати необхідно всі критерії. На практиці це не так уже й просто так і, по правді кажучи, керівник не завжди настільки добре знає своїх підлеглих, щоб адекватно оцінити їх сумісність.

Фактично кар'єрне зростання не є стимулом. Це скоріше мотиваційний інструмент, завдяки якому співробітник зацікавлений в просуванні. Стимулом же для нього є цінні блага, які супроводжують підвищення: особистий кабінет, підлегли, висока зарплата, авторитет. Навчання та підвищення кваліфікації є рушійною силою у цьому питанні. Розглядаючи ефективні нематеріальні способи мотивації персоналу, не можна обійти стороною такий важливий інструмент, як навчання співробітників. При правильному підході такий метод може стати ключовим фактором мотивації і підвищення продуктивності праці. Крім того, можна бути розібратися з проблемою недостатньої кваліфікації персоналу, згуртувати колектив, утримати і залучити перспективних співробітників.

Основою є колективне навчання всього колективу ефективній роботі в команді, проведення психологічних тренінгів, курсів по тайм-менеджменту і т.д. Важливо відзначити, що оплачувати навчання може як компанія, так і сам співробітник. Точно так само і навчати може або запрошений спікер ззовні, або висококваліфіковані фахівці компанії. Все залежить від матеріальних можливостей фірми, корпоративної політики і обраного напрямку навчання.

Результат підвищення задоволеності працівників після введення заходів і пропозицій щодо удосконалення системи мотивації можна побачити на рис. 3.4

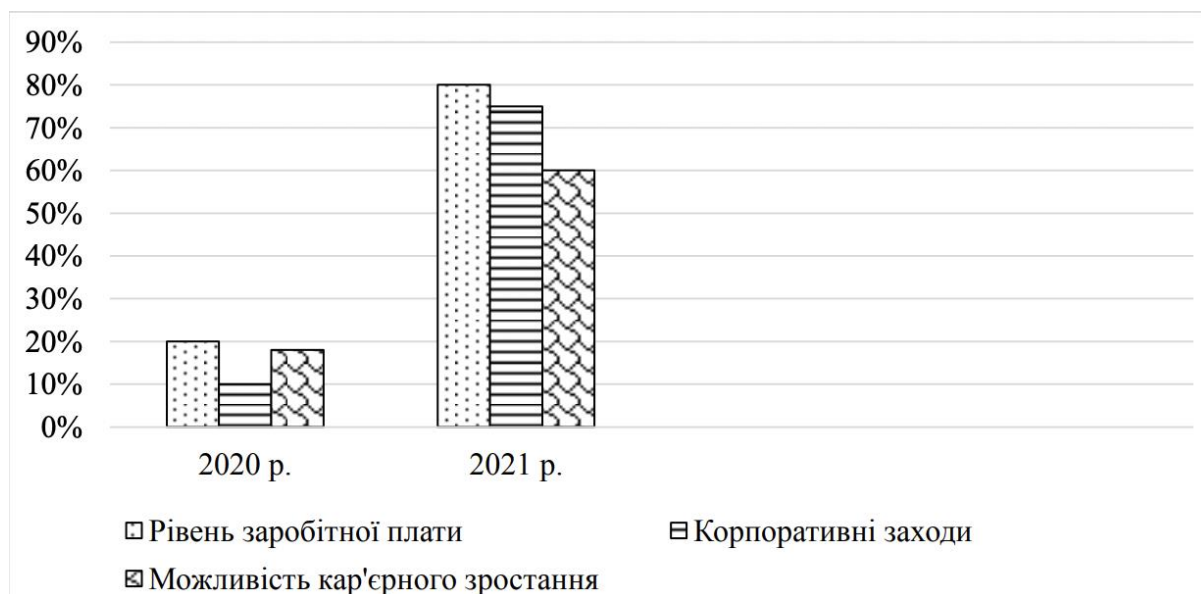


Рис. 3.4. Задоволеність працівників умовами праці у ресторані "Черепаша"

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Згідно з результатами дослідження, рівень задоволеності заробітною платою збільшився до 80%; введення корпоративних заходів поліпшили атмосферу у колективі до 75%; можливість кар'єрного зростання стала більш доступною і тому покращила результат до 60%. Але залишається певний відсоток незадоволеності працівників – це ознака того, що не потрібно зупинятися на досягнутому і рухатися тільки вперед.

Отже, підбиваючи підсумки можна сказати, що оцінка якості праці повинна носити об'єктивний характер, відображати справедливе визнання досягнутих працівником результатів, спонукати працівника докладати додаткових зусиль для виконання поставлених завдань, бути засобом для досягнення певної мети. Для підприємств такою метою може бути пошук найбільш справедливої системи оплати праці та резервів розвитку підприємства. Для працівника оцінка якості його праці виступає формою визнання його заслуг. Під визнанням часто мається на увазі позитивна оцінка

праці іншими. Конкретною формою визнання на практиці частіше за все виступає заробітна плата. Однак процес визнання може бути ефективним при виконанні в сукупності наступних шести основних завдань: визнання праці співробітників, що досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонстрація зацікавленого ставлення фірми до високих результатів праці; витяг з процесу визнання максимального ефекту шляхом популяризації результатів праці окремих працівників, які отримали визнання; застосування різних форм визнання заслуг співробітників (матеріальна компенсація, грошові винагороди, суспільне визнання діяльності окремої особистості або групи, особисте зізнання начальства); підвищення морального задоволення через відповідну форму визнання; забезпечення процесу підвищення трудової активності, що є метою керівництва.

Економічна ефективність мотивації містить в собі рішення завдань що стоять перед організацією. Вона буде залежати від ефективного використання людських ресурсів. Мотивація носить двосторонню спрямованість – з одного боку задовольняє потреби організації, з іншого – співробітників. Після запропонованих заходів підвищення ефективності управління системою мотивації персоналу мережі ресторанів Salad необхідно дізнатися наскільки ці методи будуть дійсними.

Передбачається, що вдосконалення матеріальної системи мотивації принесе підприємство прибуток у розмірі 10%. Отже керівництвом було вирішено виділити на преміальні виплати 30000 грн. на місяць, тобто 360000 грн. у рік. Прибуток від реалізації складає 7 226 000 грн. З цього виходить:

Прибуток від реалізації заходів = $7\,226\,000 * 10\% = 722600$ грн.

Економічний ефект = $722600 - 360\,000 = 362600$ грн.

На організацію нематеріальних мотиваційних заходів підприємство виділяє 300000 грн. на рік. Очікуваний прибуток від реалізації даного заходу 6%.

Прибуток від реалізації заходів = $7\,226\,000 * 9\% = 650340$ грн.

Економічний ефект = 650340 – 300000 = 350340 грн.

Результати економічного ефекту від впровадження удосконалених закладів представлені у табл. 3.6

Таблиця 3.6

Результати розрахунків

Заходи з удосконалення	Збільшення прибутку, грн.	Витрати на запропоновані заходи, грн	Економічний ефект, грн.
Удосконалена система преміювання	722600 (10%)	360000	362600
Удосконалені методи нематеріальної мотивації	650340 (9%)	300000	350340
	Усього = 712940 грн.		

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Визначення науково-практичної ефективності пропозицій магістерської кваліфікаційної роботи. Оскільки запропоновані заходи відрізняються певним рівнем наукової новизни важливо також здійснити аналіз науково-практичної значущості розробок. Науково-практична ефективність результатів дипломної роботи визначається експертним методом у комплексі з оцінкою їх економічної та соціальної ефективності на підставі таких якісних показників: новизна; перспективність; потенційний масштаб практичного використання; ступінь ймовірності досягнення позитивних результатів.

Новизна розробки визначається шляхом порівняння результатів досліджень, що пропонуються до використання на практиці, та діючих норм і стандартів. У процесі порівняння треба виявити, наскільки ці результати перевищують кращі світові аналоги, відповідають світовому рівню або є нижчими за кращі світові аналоги. Перспективність визначається щодо наукових результатів роботи і має три рівня оцінки: «першочергова важливість», «важливі» та «корисні».

Перехід від якісних оцінок науково-практичного рівня результатів роботи до кількісних здійснюється за допомогою шкали балів та коефіцієнтів вагомості показників, табл. 3.7

Таблиця 3.7

Шкали балів та коефіцієнтів вагомості показників науково-практичної ефективності розробок, що пропонуються

Показники	Ознаки показників	Кількість балів	Коефіцієнт важливості показника
1. Новизна	Перевищує кращі світові аналоги	10	0,35
	Відповідає світовому рівню	7 – 9	
	Нижче кращих світових аналогів	5-6	
	Перевищує кращі вітчизняні аналоги	3-4	
	Відповідає вітчизняному рівню	1-2	0,35
	Нижче вітчизняного рівня	0	
2. Перспективність	Першочергова важливість	10	0,35
	Важливі	5-7	
	Корисні	1-3	
3. Потенційний масштаб практичного використання	Світовий ринок	1-2	0,2
	Галузі національної економіки	7-8	
	Галузь (регіон)	3-5	
	Окреме підприємство (об'єднання)	10	
4. Ступінь ймовірності досягнення позитивних результатів	Великий (значний)	10	0,1
	Помірний (середній)	5-6	
	Малий (слабкий)	1-3	

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 11; 18; 35;]

На підставі балів та коефіцієнтів вагомості показників розрахунок науково-практичної ефективності виконують за формулою:

$$\text{НПР} = a_1 * \text{П1} + a_2 * \text{П2} + a_3 * \text{П3} + a_4 * \text{П4}, (3.3)$$

де П1 – оцінка новизни роботи у балах;

П2 – оцінка перспективності роботи у балах;

П3 – оцінка масштабу використання роботи у балах;

П4 – оцінка ймовірності досягнення результатів роботи у балах;

a_1, a_2, a_3, a_4 – коефіцієнти вагомості відповідних показників.

Кількісне значення показника науково-практичної ефективності результатів дипломної роботи виражається в балах і дає змогу проводити порівняння різних наукових рішень.

Розрахунки науково-практичної ефективності приведені нижче. Значення показника буде наступним:

$$\text{НПР} = 3 * 0,35 + 5 * 0,35 + 2 * 0,2 + 6 * 0,1 = 3,8 \text{ бала.}$$

В результаті даної оцінки було визначено, що науково-практична ефективність запропонованих заходів становить 3,8 балів. Таким чином, НПР є корисними і складають 38% ($3,8 * 100\% / 10$) від максимального значення у 100%.

Висновки до розділу 3

Мотивація праці є однією з найважливіших складових для нормального функціонування підприємства, так як тільки від якості роботи співробітників залежить успіх і прибутковість всього підприємства. Мотивування трудової діяльності дозволяє впливати на всі аспекти існування підприємства. Метою мотивації є формування комплексу умов, які спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом. Як об'єкт дослідження було розглянуто мережу ресторанів Salad, яким володіє ТОВ «КОН БРІО». На прикладі, якого була вивчена система управління мотивацією праці співробітників підприємства з метою його удосконалення. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення управління виробництвом за допомогою розвитку системи мотивації праці співробітників дозволить отримати максимальний ефект в перший ж рік. У той же час дані

підсумкові фактори будуть сформовані на зміцнення корпоративного духу, підвищенні ступеня задоволення співробітників змістом трудового процесу, активізацією мотивів кар'єрного зростання і створенням сприятливого соціально – психологічного клімату в колективі.

Система мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. Класифікація методів мотивації залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби може бути здійснена на економічні та соціально-психологічні.

Мотивація робить поведінку людини цілеспрямованим, і його метою буде те, що може призвести до ліквідації випробовується стану потреби в чому-небудь. Було виявлено, що висока віддача від працівників можлива лише в тому випадку, якщо вони будуть, зацікавлені в кінцевому результаті і будуть позитивно ставитися до виконуваної роботи. Це можливо лише тоді, 90 коли процес роботи і кінцеві її результати дозволяють людині задовольнити найважливіші з його потреб.

В умовах нестабільної економічної ситуації, а також жорсткої конкуренції для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, організація повинна використовувати дієву систему мотивації кожного працівника. Якщо це система вибудована правильно, керівництво підприємства має можливість координувати зусилля персоналу і реалізовувати потенційні можливості колективу для досягнення поставленої мети.

Аналіз існуючої системи мотивації на прикладі суші бару Черепаха. показав, що більшість співробітників були не дуже задоволені діючою системою мотивації персоналу. Отже, необхідно було розробити систему мотивації, задовольняє запитам співробітників і керівника підприємства. Будь-який керівник, якщо він хоче домогтися ефективної діяльності своїх підлеглих, повинен не забувати про наявність для них трудових стимулів.

Було виявлено, що доцільним є використання системного підходу в мотивації персоналу, використовувати різні методи на кожному рівні мотивації. Метою роботи була розробка системи мотивації та стимулювання праці на базі підприємства ТОВ «КОН БРІО». Мета роботи виконана в повному обсязі, система розроблена і успішно впроваджена на підприємстві. Хочеться відзначити, що дана методика мотивації і стимулювання праці відповідає всім раніше заявленим вимогам.

Витрати на всі запропоновані заходи не носитимуть характер різкого зростання. Впровадження таких необхідно здійснювати поступово, при цьому одна форма може бути джерелом для іншої (наприклад, додаткові преміальні фонди – на реалізацію виплат щомісячних премій всім співробітникам). Соціальна ефективність полягає в підвищенні рівня співробітництва між директором і працівниками; зниження плинності кадрів; підвищення ступеня інформованості працівників про цілі, стратегії організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату. Співробітники позитивно поставилися до нової системи.

Проведено тестовий період роботи методики;

Підраховані всі оцінки співробітників, виявлені переможці;

Проведено аналіз ефективності методики мотивації і стимулювання праці на прикладі суші бару Черепаха.

Основні показники ефективності методики: рівень задоволеності заробітною платою збільшився до 80%; введення корпоративних заходів поліпшили атмосферу у колективі до 75%; можливість кар'єрного зростання стала більш доступною і тому покращила результат до 60%. Вже зараз видно позитивна динаміка через впровадження системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві ТОВ «КОН БРІО». В даний момент часу закінчився тестовий період, у системи є певні недоліки, що стосуються критеріїв оцінки, над ними буде проведена робота. Таким чином, при впровадженні запропонованої системи мотивації та стимулюванні праці персоналу суші

бару Черепаха., аналізоване підприємство досягне наступного соціально-економічного ефекту: зниження плинності персоналу і підвищення продуктивності праці, підвищення лояльності працівників до компанії.

ВИСНОВКИ

Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності для досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

Істотне протиріччя між мотивацією трудової діяльності та розвитком української економіки пояснюється існуванням об'єктивної потреби суспільства у формуванні принципово нової мотиваційної теорії, заснованої на економічній свободі особистості, особистісній самореалізації свого трудового потенціалу та відсутністю умов для їх здійснення. Для забезпечення економічного зростання необхідно розробити таку мотиваційну теорію, яка більш адекватно може відображати питання мотивації трудової діяльності особистості. Людина повинна бути зацікавлена у результатах своєї праці. Якщо не створювати відповідних умов для діяльності людини і тим більше обмежувати її прагнення, то це стримуватиме розвиток мотиваційних чинників, притаманних інформаційній економіці.

Необхідні цілі та завдання виконані:

- Вивчили теоретичні основи формування системи мотивації персоналу та особливості мотивації персоналу.
- Дослідили організаційно-економічну характеристику мережі ресторанів “Salad”
- Проаналізували фінансово-економічний стан ТОВ “КОН БРІО”
- Дослідили існуючу систему мотивації персоналу в ТОВ “КОН БРІО”

- Розробили програму вдосконалення системи мотивації в ТОВ «КОН БРІО»
- Визначили ефективність розроблених заходів.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «КОН БРІО» показує, що дохід від реалізації продукції у 2020 році є значно меншим, порівняно з 2019 роком. Відповідно зменшився і валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності. Протягом останніх двох років підприємство працювало не прибутково. Баланс підприємства рахується неліквідним. Є загроза, що підприємство не зможе своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Фінансовий стан підприємства у останні роки був нестійким. Підприємство з кожним роком все більше фінансується не власниками, а зі сторони (учасниками). Метою аналізу оборотності оборотних активів є визначення коштів, що були вивільнені з обороту внаслідок прискорення оборотності оборотних активів або додатково залучені в оборот в наслідок уповільнення оборотності оборотних активів. Зменшились коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Прискорення оборотності сприяє економії та вивільненню коштів з обороту.

При побудові моделей мотивації спеціалісти вимушені керуватися перш за все особливостями конкретного колективу, власним досвідом та інтуїцією. Класичний підхід до побудови сучасних моделей мотивації на вітчизняних підприємствах спирається на матеріальне стимулювання та інтуїтивний вибір методів тієї чи іншої теорії безпосередньо керівником в залежності від обставин.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем

мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні. Безумовно, запропоновані системи мотивації персоналу вплинуть на продуктивність праці й на якість виконання робіт працюючим персоналом.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що зарубіжні методи мотивування персоналу дозволяє підприємствам України узгодити цілі роботи конкретного співробітника, структурного підрозділу й підприємства загалом, а також способи їх досягнення, також вирішити проблеми з плинністю кадрів і «кадровим голодом», утримуючи висококваліфікованих фахівців, скоротити часові й фінансові витрати на пошук, добір і адаптацію персоналу, сформувати згуртований колектив односторонців, підтримувати в ньому упевненість у професійній затребуваності з боку працедавця й бажання працювати на даному підприємстві ефективно, з повною віддачею, з мотивуванням на результат. Сучасні теорії мотивації, а також практичні дослідження доводять, що матеріальні стимули далеко не завжди є важелем для того, щоб працівник почав працювати старанніше. На перший план виходять саме нематеріальні стимули персоналу. Використання перерахованих вище ряду мотиваційних управлінських інструментів в сукупності сприятиме створення належних умов для реалізації потенціалу кожного працівника організації.

Отже, які б прекрасні не були ідеї, інноваційні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого та мотивованого персоналу високої ефективності роботи досягнути неможливо. Вкладення в

людські ресурси стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємства. Сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, щоб забезпечити успішну роботу підприємства. При формуванні оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати класичні теорії мотивації і враховувати менталітет працівників, вивчати потреби та інтереси членів трудового колективу, використовувати індивідуальний підхід при визначенні стимулів до ефективної праці кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адашев А. В. Мотивація персоналу як функція менеджменту. Світова наука. 2019. № 1 С. 34–37.
2. Андросова А. А. Мотивація персоналу, Молодий учений. 2016. №29. 357-360 с.
3. Аргашокова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу. Соціально-гуманітарні технології. 2020. № 4. С. 23- 31.
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 14-те вид. Санкт-Петербург: Пітер, Прогрес книга, 2018. 1038 с.
5. Афанасьєва В. С. Ефективні методи мотивації персоналу, Алея науки. 2020. Т. 2. – № 12 . С. 456-458.
6. Базаров Т. Ю. Психологія управління персоналом: підручник та практикум для вузів. Вид. Юрайт, 2020. 381 с.
7. Балаєв В. А. Мотивація персоналу. Сучасні підходи у мотивації персоналу, Молодий дослідник: виклики та перспективи: Збірник статей за матеріалами CLX міжнародної науково-практичної конференції, 2020. С. 267-271.
8. Балахонова В.А. Основні види та функції стимулювання діяльності персоналу, Вісник сучасних досліджень. 2018. № 10.2. С. 25-27.
9. Баташева М. А., Баташева Е. А. Необхідність ефективного стимулювання та мотивації робочого персоналу, Молодий учений. 2015. №23. 479-481 с.
10. Басаранович Є.А. Аналіз мотивації та стимулювання персоналу на прикладі компаній «Google» та «Yandex», Євразійська спілка вчених. 2015. С. 167-169
11. Білашова В.В. Моральні та матеріальні види стимулювання. Інноваційна наука. 2017. Т. 2. №4. С. 179-181.

12. Біктагірова І.М. Деякі аспекти стратегії стимулювання праці персоналу. Теорія та практика інноваційної стратегії регіону Міжнародна міжвузівська збірка наукових праць. 2014. С. 227-234.

13. Бойко М. Г. Охріменко А. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі, Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 13. Частина 2. 2015. С. 35-38.

14. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 16. С. 65-68.

15. Генкін Б. М. Мотивація та організація ефективної роботи (теорія та практика) монографія 2—ге вид. Норма: ІНФРА—М, 2020. 352 с.

16. Голубєв А. І. Управління мотивацією персоналу організації. Економіка та бізнес: теорія та практика. 2020. № 2-1 . С. 65-70.

17. Гордєєва Є. В. Мотивація як найважливіший фактор підвищення ефективності системи управління персоналом організації Є. В. Гордєєва, Ю. С. Севостьянова, Економіка та бізнес: теорія та практика. 2020. № 11. С. 226-229.

18. Горєлов Н. А. Круглов Д. В. Мельников Н. В. Управління людськими ресурсами: сучасний підхід: підручник та практикум для вузів, Видавництво Юрайт, 99 2021. 270 с.

19. Горносталева М. Є. Мотивація персоналу організації з урахуванням вдосконалення оплати праці. Синергія Наук. 2020. № 54. С. 379-392.

20. Десслер Г. Управління персоналом. пров. 9-го англ. вид. — 4-те вид., Лабораторія знань, 2020. 802 с.

21. Джураєва Г. М. Соціальний пакет як інструмент підвищення мотивації персоналу, Теорія та практика управління: відповіді на виклики цифрової економіки: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної

конференції студентів, магістрантів та аспірантів, Москва, 04 грудня 2020 року. РЕУ, 2020. С. 58-60.

22. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5.

23. Ду Г. Теоретичні основи процесу мотивації персоналу. Теорія та практика сучасної науки. 2020. № 5 (59). С. 177-179.

24. Дуванова Є.А. Види та форми стимулювання праці. Економіка та менеджмент інноваційних технологій. 2018. № 2. С. 7.

25. Єгоршин А. П. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: навчальний посібник. – 3-є вид., Перероб. та дод. ІНФРА–М, 2019. 378 с.

26. Єлкін С. Є. Управління персоналом організації. Теорія управління людським розвитком: навчальний посібник. Ай Пі Ар Медіа, 2019. 236 с.

27. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с

28. Зайцева Т. В. Мотивація трудової діяльності: навчальний посібник. ІНФРА–М, 2020. 394 с.

29. Закір'янова Л.Р. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств у сучасних умовах. Молодь та наука. 2017. № 3. С. 64.

30. Закон України «Про оплату праці»: від 21.04.2011 р. № 3258-VI [Електронний ресурс]. [http: //zakon1.rada gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua).

31. Іванніков В.І. Мотивація та стимулювання праці персоналу в організації. Нове покоління. 2016. № 10. С. 163-165.

32. Іващенко А. В. Сімонова, П. В. Ситніков А. В. Big Data Analysis for HR Management. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences. 2019. С. 20.

33. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.

34. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62.
35. Каплюк П.В. Підходи до стимулювання персоналу, Нове покоління. 2017. № 11. С. 34-40.
36. Кирилов Н. П. Худойназарова Н. Н. Теоретико-методологічні основи системи мотивації персоналу. Матеріали Іванівських читань. 2019. № 1 (23). С. 183-193.
37. Кочанова А. А. Сучасна практика мотивації персоналу, Економіка та соціум. 2020. № 12–1. С. 663-666.
38. Кошкіна Ю. А. Форми мотивації персоналу та методи її оцінки. Синергія Наук. 2020. № 54. С. 349-355.
39. Кузнєцова А. Ю. Основні теорії мотивації. Студентський. – 2019. – № 2-2 . С. 39-41.
40. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015. № 3. С. 114-120
41. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186–189.
42. Ловчева М.В. Оцінка ефективності системи стимулювання персоналу: показники, методи, практичні рекомендації. Мотивація та оплата праці. 2015. №1. С. 14-26.
43. Максимова Д.А. Формування сучасної системи стимулювання співробітників як елемент стратегії розвитку організації. Економіка: вчора, сьогодні, завтра. 2017. Т. 7. № 8А. С. 123-134.
44. Мателешка В.О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1. С. 166-168.

45. Нивчик А. Аудит системи мотивації персоналу до професійного розвитку. Сучасний стан та перспективи розвитку наукової думки: зб. ст. міжнар. наук.-практ. конф. 2016. С. 251- 254.

46. Нікіфорова Л.Х. Підходи до оцінки ефективності систем мотивації персоналу. Економіка та менеджмент інноваційних технологій. 2016. № 6. С. 252-259.

47. Окнянська А.А. Роль мотивації у системі управління персоналом у сучасних умовах. Форум. Серія: Гуманітарні та економічні науки. 2021. № 2 С. 156-163.

48. Парахіна П.Є. Досвід мотивації та стимулювання персоналу за кордоном. Актуальні проблеми соціальної та економічної психології: методологія, теорія, практика: Збірник наукових статей. Товариство з обмеженою відповідальністю СВІВТ, 2021. С. 129- 136.

49. Позднишева І.В. Мотивація персоналу. Алея науки. 2020. Т. 1. № 9. С. 261-267.

50. Покшиванова О.П. Мотивація персоналу: основні види та методи. Економіка та бізнес: теорія та практика. 2020. № 8. С. 129–131.

51. Порошин А. С. Мотивація персоналу: реалії та перспективи, Економіка та бізнес: теорія та практика. 2021. № 1-2. С. 78-81.

52. Пряжніков Н. С. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: підручник і практикум для вузів. Видавництво Юрайт, 2021. 365 с.

53. Радова А. Є. Сучасні методи мотивації персоналу організацій. Світ педагогіки та психології. 2021. № 2. С. 50-55.

54. Ребров А. В. Мотивація та оплата праці. Сучасні моделі та технології: навчальний посібник. ІНФРА-М, 2020. 346 с.

55. Сальникова Є. С. Еволюція теорій мотивації персоналу організації, Економічні дослідження та розробки: збірник наукових статей. Товариство з обмеженою відповідальністю "Глобус", 2019. С. 21-25.

56. Селентьєва Д.О. Удосконалення системи управління персоналом організації. Міжнародний журнал гуманітарних та природничих наук. 2018. № 12–1. С. 83.

57. Семенова В.В. Управління персоналом: основні технології. Практикум: навч. посібник для бакалаврів 2-ге вид. 2020. 84 с.

58. Скоробогатова В. В. Мотивація та стимулювання персоналу у трудовій діяльності, Вісник Керченського державного морського технологічного університету. 2021. № 1. С. 234-244.

59. Скриньковський Р. М. Машталір, О. О. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці, Міжнародний науковий журнал. 2016. № 9. С. 133-138

60. Соломанідіна Т. О. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: підручник і практикум для вузів. 3-тє вид., Перероб. та дод. Видавництво Юрайт, 2020. 323 с.

61. Спарнюк Є. В. Методи та способи мотивація праці персоналу організації. Менеджмент та маркетинг: досвід та проблеми: Збірник наукових праць. Видавець А.М. Вараксін, 2020. С. 184- 187.

62. Степанова С.М., Мальцева, Є.С., Родермель Т.А. Про деякі аспекти створення мотиваційного механізму у трудовій діяльності Економічні науки. 2019. № 2. С. 87

63. Стручкова Є. В. Теоретичні та практичні аспекти мотивації праці. Корпоративне управління економічною та фінансовою діяльністю на залізничному транспорті: збірник праць за результатами IV міжнародної науково–практичної конференції, 11 січня 2020 року. університет транспорту, 2020. С. 362-371.

64. Тебекін А.В. Стратегічне управління персоналом: підручник КноРус, 2020. 720 с.

65. Тімакова К. С. Особливості використання методів нематеріальної мотивації персоналу в організації. Актуальні наукові дослідження у сучасному світі. 2021. № 1-4 (69). С. 268-270.

66. Толмачова М. С. Еволюція теорій мотивації у зарубіжних дослідженнях, Успіхи гуманітарних наук. 2019. № 2. С. 6-14.

67. Толкунова Є. Г. Управління персоналом в епоху цифрової економіки, Економіка: вчора, сьогодні, завтра. 2019. С. 138-143.

68. Толстіков, Є.В. Розробка системи матеріального стимулювання персоналу. Фундаментальні та прикладні дослідження у світі. 2015. № 12-4. С. 166-169

69. Чорноп'ятов, А.М. Маркетинг персоналу, 2-ге вид. Берлін: Директ–Медіа, 2019. 277 с.

70. Чуваткін, П.П. Управління персоналом готельних підприємств: підручник для вузів. Видавництво Юрайт, 2021. 280 с.

71. Чуланова, О.Л. Сучасні технології кадрового менеджменту: можливості, ризики: монографія. М.: ИНФРА–М, 2018. 364 с.

72. Чуланова, О.Л. Кадровий консалтинг: підручник М.: ИНФРА–М, 2020. – 358 с.

73. Чистофор О.В. Формування ефективного мотиваційного механізму для великого виробничого підприємства. Інструменти сучасної наукової діяльності: зб. ст. за підсумками міжнар. наук.-практ. конф. 2017. С. 180.

74. Шапіро С.А. Основи трудової мотивації. К.: Кнорус, 2016. 268 с.

75. Шкрабалюк А. А. Мотивація персоналу: сутність та значення як функції управління персоналом. Молодий вчений. 2021. № 5 (347). С. 297-301.

76. Швець А. Мотивація як фактор підвищення ефективності відтворювальної діяльності підприємства. Економіст. 2015. № 6. С. 13-16.

ДОДАТКИ