

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Контроль у системі мотивації персоналу організації на прикладі
"Ресторан Прага"»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп
спеціальності 051 – Економіка
Освітньої програми « Управління
персоналом і економіка праці»

Хрипченко В.О.

Керівник : к.е.н., доцент

Калюжна Ю.В.

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУ
«Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Економіка
Освітня програма управління
персоналом і економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Хрипченку Валерію Олександровичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)**

1. Тема роботи :«Контроль у системі мотивації персоналу організації на прикладі "Ресторан Прага"»
керівник роботи: Калюжна Ю.В., к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с
2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: дані звітності ресторану «Прага», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність та структуру системи управління персоналом організації; визначити методи системи управління персоналом на підприємстві; проаналізувати контроль мотивації персоналу в організації; дослідити систему управління персоналом ресторану «Прага»; проаналізувати систему управління персоналу через оцінку процесу професійної підготовки та перепідготовки працівників ресторану «Прага»; проаналізувати соціальну ефективність мотивації ресторану «Прага»; запропонувати напрямки удосконалення та покращення ефективності мотивації та управління персоналом у ресторані «Прага»; запропонувати заходи удосконалення спрямованості мотивації; розробити програму по удосконаленню мотивації роботи працівників; запропонувати технологічні рішення та оптимізацію систем мотивації.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
магістерська робота містить 7 рис., 5 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю.В., к.е.н., доцент	08.08.2023р.	08.08.2023р.
2	Калюжна Ю.В., к.е.н., доцент	11.09.2023р.	11.09.2023р.
3	Калюжна Ю.В., к.е.н., доцент	02.10.2023р.	02.10.2023р.

7. Дата видачі завдання 1 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

В.О.Хрипченко
(ініціали та прізвище)

Науковий керівник роботи _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Ю.В.Калюжна

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Л.А.Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 98с., 7 рис., 5 табл., 20 джерел, 8 додатків.

Об'єктом дослідження є ресторан "Прага" в контексті системи управління персоналом та мотивації праці.

Предметом дослідження є роль та вплив контролю в системі мотивації персоналу ресторану "Прага".

Метою роботи є дослідження ефективності контролю у системі мотивації персоналу ресторану та розробка рекомендацій для оптимізації цього процесу.

Методами дослідження є аналіз організаційної структури ресторану, вивчення системи управління персоналом, аналіз соціальної ефективності мотивації.

Аналіз соціальної ефективності мотивації праці в контексті ресторанного бізнесу дозволяє визначити вплив мотиваційних чинників на створення позитивної корпоративної культури та підвищення задоволеності працівників.

У контексті матеріальних та нематеріальних мотиваторів робота вивчає, як вони інтегруються в систему управління та чи забезпечують вони досягнення стратегічних цілей організації. Визначається роль контролю у забезпеченні ефективності цих мотиваторів та їхнього впливу на результативність персоналу.

Висновки та пропозиції - дослідження підтверджує важливість контролю у системі мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей. пропонується впровадження рекомендацій щодо оптимізації контролю у ресторані "Прага" для поліпшення його продуктивності та репутації.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОНТРОЛЬ, МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, УМОВИ ПРАЦІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ, ОПТИМІЗАЦІЯ.

SUMMARY

Qualifying work: 98p., 7 figures, 5 tables, 20 sources, 8 appendices.

The object of research is the restaurant "Prague" in the context of the system of personnel management and labour motivation.

The subject of the study is the role and influence of control in the system of staff motivation of the restaurant "Prague".

The purpose of the study is to investigate the effectiveness of control in the system of motivation of the restaurant staff and to develop recommendations for optimising this process.

The research methods include analysis of the organisational structure of the restaurant, study of the personnel management system, analysis of the social effectiveness of motivation, assessment of the use of tangible and intangible motivators, as well as the use of questionnaire and observation methods.

The analysis of the social effectiveness of labour motivation in the context of the restaurant business allows determining the impact of motivational factors on creating a positive corporate culture and increasing employee satisfaction. the use of substantive and procedural theories of motivation allows determining the optimal balance between meeting the basic needs of employees and stimulating their internal motivational potential.

In the context of tangible and intangible motivators, the paper examines how they are integrated into the management system and whether they ensure the achievement of the organisation's strategic goals. the role of control in ensuring the effectiveness of these motivators and their impact on staff performance is determined.

The thesis reveals the importance of control in the system of staff motivation and provides practical recommendations for optimising this process in the restaurant "prague". the results of the study may be useful for the management of the enterprise,

specialists in the field of human resources management and researchers interested in organisational efficiency and human resources management in the hotel and restaurant business.

Conclusions and suggestions - the study confirms the importance of control in the system of staff motivation for achieving strategic goals. the implementation of recommendations for optimising control in the restaurant "prague" is proposed to improve its performance and reputation.

SYSTEM, PERSONNEL MANAGEMENT, CONTROL, MOTIVATION, STAFF, WORKING CONDITIONS, STAFF MOTIVATION, EFFICIENCY, STRATEGIC GOALS, OPTIMISATION.

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1	1
1.1 Мотивація як функція управління персоналом.....	1
1.2 Змістовні та процесуальні теорії мотивації персоналу організації.....	16
1.3 Матеріальні та нематеріальні мотиватори персоналу організації	26
Висновки до розділу 1	2
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНТРОЛЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В РЕСТОРАНІ «ПРАГА».....	3
2.1 Загальна характеристика та організаційна структура Ресторану «Прага».....	33
2.2 Аналіз системи управління персоналом Ресторану «Прага»	36
2.3 Аналіз соціальної ефективності мотивації праці Ресторану «Прага»	43
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ПРАГА».....	54
3.1 Визначення цінностей орієнтації працівників ресторану «Прага»	54
3.2 Визначення спрямованості мотивації та заходи щодо їх удосконалення ресторану «Прага».....	60
3.3 Технологічні рішення та оптимізація системи мотивації та управління персоналом у ресторані «Прага»	77
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ.....	3
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

В умовах сучасного бізнес-середовища, що визначається стрімким розвитком та зростанням конкуренції, питання ефективного управління персоналом та мотивації працівників набуває ключового значення для будь-якої успішної організації. Однак, серед усіх аспектів управління, контроль в системі мотивації персоналу виступає важливим елементом, спрямованим на забезпечення ефективності використання мотиваційних інструментів та досягнення стратегічних цілей підприємства. В даній дипломній роботі намічається дослідження цього аспекту на прикладі "Ресторану Прага".

Обґрунтування вибору теми та її актуальності. Актуальність теми визначається високою конкурентністю бізнес-середовища та потребою організацій у підвищенні ефективності та результативності працівників. У контексті ресторанного бізнесу, де обслуговування клієнтів є вирішальним чинником успіху, розуміння впливу контролю в системі мотивації на якість обслуговування та задоволення клієнтів стає важливим елементом стратегічного управління.

Ступінь розробленості теми. Попри значущість проблеми мотивації персоналу, дослідження взаємодії контролю та мотивації в ресторанному бізнесі залишається актуальною невідповіданкою. Існують обширні дослідження з управління персоналом та мотивації, проте дослідження конкретної ролі контролю в цьому контексті вимагає більш глибокого аналізу та розкриття.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження полягає в системному вивченні та аналізі впливу контролю на мотивацію персоналу ресторану "Прага" з метою розробки рекомендацій щодо оптимізації цього процесу. З цією метою поставлені наступні завдання:

1. Розгляд теоретичних підходів: Детальний аналіз сучасних теоретичних

підходів до управління персоналом та мотивації.

2. Вивчення організаційної структури: Ретельний огляд організаційної структури та функцій ресторану "Прага".
3. Аналіз системи мотивації та контролю: Дослідження використаної системи мотивації та контролю в ресторані.
4. Оцінка ефективності та ідентифікація напрямків оптимізації: Аналіз ефективності впроваджених практик та визначення можливих шляхів оптимізації.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є ресторан "Прага" як організаційна одиниця, що включає в себе персонал на різних рівнях та структуру управління. Предметом дослідження є взаємодія контролю та системи мотивації персоналу у ресторані "Прага" з метою забезпечення високої продуктивності та клієнтського задоволення.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань використовуватимуться різноманітні методи дослідження, включаючи:

1. Аналіз літературних джерел та теоретичні підходи: Огляд та аналіз сучасних теоретичних підходів до управління персоналом та мотивації.
2. Емпіричні методи: Використання анкетування та інтерв'ю для збору даних в організації.
3. Спостереження: Аналіз практики управління та мотивації персоналу в ресторані "Прага".

Наукова новизна та практичне значення. Наукова новизна дослідження полягатиме в ретельному аналізі впливу контролю на систему мотивації персоналу у специфічному контексті ресторанного бізнесу. Розроблені рекомендації матимуть практичне значення для підприємства, допомагаючи оптимізувати механізми управління персоналом та досягати вищих результатів.

Висновки даної роботи можуть стати підставою для покращення системи управління персоналом не лише для "Ресторану Прага", але й для подібних

галузей гостинності та обслуговування. Результати цього дослідження матимуть значення як для науки, так і для практики у сфері управління персоналом та мотивації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м.Запоріжжя 19–20 жовтня 2023 р.) та на IX Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених «Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених»(10 грудня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Мотивація як функція управління персоналом

У сучасних умовах одним із головних завдань для підприємств різних форм власності є пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактору. Слід зазначити, що вирішальним причинним чинником результативності діяльності людей є їхня мотивація.

Поняття мотивації був із проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини породжують нові вимоги до персоналу, пов'язані з формуванням нової свідомості, менталітету, отже, методів мотивації. Таким чином, у сучасних умовах ефективне управління персоналом неможливе без розуміння самої мотивації як явища чи процесу діяльності.

У науковій літературі дається безліч визначень мотивації, розглянемо деякі з них. Так, А.П. Єгоршин дає таке визначення мотивації: «мотивація - це процес спонукання людини до діяльності задля досягнення цілей» [14, с. 457].

У свою чергу, С.К. Мордовін дає дещо інше визначення: "Мотивація - це створення внутрішнього спонукання до дій" [15, с.161]. Дане визначення має на увазі під мотивацією певну психологічну причину, що змушує людину діяти, і чим важливіша причина, тим ефективніше діятиме людина.

Але найповніше і розгорнуте трактування мотивації праці, мій погляд, дана в навчально-практичному посібнику під авторством В.В. Травіна та В.А. Дятлова. «Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) у вигляді трудової діяльності» [18, з. 108]. Проте, хотілося б зазначити, що це судження авторів дано з позиції працівника, але з керівника. Крім того, це визначення можна вважати керівництвом до дії в системі

управління організацією.

Через війну, з узагальнення наведених вище трактувань мотивації праці слідує висновок, що мотивація – є процес спонукання кожного співробітника (всіх членів колективу) до активної діяльності задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Це визначення показує тісний зв'язок управлінського та індивідуально-психологічного змісту мотивації, заснованого на тому, що управління соціальною системою та людиною містить у собі обов'язковий елемент узгодження цілей об'єкта та суб'єкта управління. Результатом його буде трудова поведінка об'єкта управління та, зрештою, певний результат трудової діяльності.

Вивчення теоретичних аспектів мотивації не обмежується аналізом визначень. Вважаю за доцільне розглянути позиції поведінкової школи менеджменту, що справила найбільший вплив на формування мотивації, у тому числі як функції менеджменту.

Наприкінці 50-х років минулого століття дослідження психологічних аспектів людських відносин вимагало розвитку соціології, психології та методів дослідження поведінки працівника, що призвело до трансформації школи людських відносин у школу поведінкових наук. Основним напрямом у вивченні поведінки суб'єктів на робочому місці стає психологія поведінки працівників, їх мотивації та переваг. Поведінковий (біхевіуристський) напрям у менеджменті покликаний «надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей на основі зміни концепції поведінкових наук до побудови та управління фірмою» [14, с. 58].

Мету поведінкової школи можна визначити як - підвищення ефективності діяльності фірми за рахунок збільшення віддачі людських ресурсів, а також витіснення жорстко формалізованих відносин у виробництві. При цьому основна концепція біхевіуристського спрямування полягає в тому, що моральний клімат в організації, як і задоволеність працівників, є результатами творчого вирішення

проблем, викликаних співучастю працівників в управлінні. При цьому співучасть суб'єктів обмежена рамками трудової групи та питаннями, що входять до її безпосередньої компетенції.

Головним постулатом поведінкової школи управління є твердження: «правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому» [24, с. 98 - 99]. Як об'єкт дослідження поведінкова наука виділяє: соціальні взаємодії, характер влади та авторитету, лідерство, мотивацію, комунікацію, зміни у змісті роботи та трудового життя. З усього вищевикладеного випливає, що основне завдання поведінкової школи полягає у наданні допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей, розкритті свого творчого потенціалу. Однак, це є і головним недоліком, оскільки згідно з концепцією, запропонованою поведінковою школою, керівники, крім вирішення повсякденних виробничих проблем, повинні знаходити індивідуальний підхід до кожного працівника, що ускладнює процес управління. Крім того, вирішальним негативним фактором у розвитку біхевіористської школи виявилася нездатність школи виступити протипагою бюрократичної моделі управління, яка, у свою чергу, є вкрай раціоналістичною. Незважаючи на всебічну обґрунтованість проблеми неефективного управління людьми, ця школа так і не запропонувала кардинального вирішення вищезазначених проблем.

У своїх спробах вирішити проблему школа ґрунтувалася на неформальних процедурах та правилах, використання яких в організації керівниками всіх рівнів управління залежало від своїх власних бажань та ідей. При цьому поведінкова школа показала, що заробітна плата не є для працівника єдиним стимулом високопродуктивної праці.

Таким чином, основна заслуга біхевіористської школи полягає у спробі всебічного аналізу проблем людських взаємин на підприємстві та усунення протиріччя між капіталом та найманою працею. Однак завдання ефективної

мотивації праці так і залишилося невирішеним. Тим не менш, внесок біхевіористів у науковий розвиток менеджменту, і особливо в розвиток такої функції менеджменту як мотивація, величезний. По суті, саме ця школа довела, що мотивація праці може бути різною.

Таким чином, основний висновок, зроблений послідовниками поведінкової школи менеджменту, полягає в тому, що чим значніша мотивація і чим більше у працівника реальних можливостей досягти своєї мети, тим вища продуктивність його праці. Для повного висвітлення цієї проблеми розглянемо докладніше мотивацію як функцію менеджменту.

«Менеджмент - наука про раціональну організацію та управління фірмою, націлених на підприємницький успіх» [18, с. 8]. У спрощеному розумінні, менеджмент — це вміння домагатися поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. На етапі менеджмент розглядається як наука і практика управління, а й як мистецтво управління людьми, тобто. робота з виконання завдань та досягнення цілей за допомогою інших. Це проявляється у серії безперервних взаємопов'язаних дій, що називаються управлінськими функціями. "Функції менеджменту - це конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється спеціальними прийомами, способами, а також відповідна організація роботи та контроль діяльності" [6, с. 65]. Менеджмент має чотири взаємопов'язані функції: планування, організація, мотивація та контроль.

При плануванні та організації роботи керівник визначає, що має виконати дана організація, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Якщо вибір цих рішень зроблено ефективно, керівник отримує можливість реалізувати свої рішення справи, застосовуючи практично основні засади мотивації. Мотивація є невід'ємним елементом діяльності людей. Тому при розробці мотивації керівник повинен брати до уваги поведінку людей, яка, своєю чергою, завжди мотивована. Традиційний підхід до мотивації ґрунтується на вірі в те, що співробітники — лише ресурси, які необхідно змусити ефективно працювати. У умовах керівник

щодня стикається з проблемою мотивації діяльності співробітників, тобто. шукає спосіб спрямувати їхню енергію на наявну роботу. Ефективна мотивація, як правило, зачіпає найважливіші інтереси працівників та надає їм можливість реалізувати себе у процесі трудової діяльності. Так, Ф.М. Русінов та М.Л. Разу пропонують у процесі мотивації використовувати певну послідовність взаємозалежних категорій: потреби людей – інтереси людей – мотиви діяльності – дії людей [12, с. 164]. Мотиваційний підхід до поведінкової діяльності є центральною функцією менеджменту. Таблиця 1.1 дозволяє простежити динаміку зміни підходів мотивації.

Таблиця 1.1 - Динаміка зміни підходів до мотивації (хронологія)

Час	Автор	Бачення
1	2	3
Кінець 19 століття	А. Файоль	Теорія адміністрації, 14 принципів управління стосовно діяльності вищої ланки управління
Початок 20 століття	Ф.Тейлор	Теорія організації праці складовим елементом, якою є диференціальна система оплати праці
20 - е роки 20 століття	Е. Мейо	Теорія та практика людських відносин, неформальні групи
40-ті роки 20 століття	А. Маслоу	Ієрархічна теорія мотивації на основі класифікації потреб
50-ті роки 20 століття	Мак-Клеланд	Теорія потреб у системі поділу праці, для проектування індивідуальних систем матеріального стимулювання праці
Кінець 50-х років 20 століття	Ф. Герцберг	Теорія для зниження плинності кадрів та ступеня конфліктності у міжособистісних відносинах усередині груп
60-ті роки 20	Д. Мак – Грегор	Концепція для вибору стилю лідерства та

століття		контролю праці за кінцевими результатами
----------	--	--

Кожна з теорій стала серйозним переломним етапом, завдяки якому керівники – практики переконалися, що методи та підходи, що використовуються в науці, можуть ефективно використовуватися для досягнення цілей організації.

Керівник впливає на працівника через цілі, життєві установки та очікування останнього, створюючи таким чином ефективну мотивацію виробничої діяльності.

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що спонукає людину до праці. Однак, дослідження поведінки людини в праці дає деякі загальні пояснення мотивації та дозволяє створити прагматичні моделі мотивації працівника на робочому місці. Це можна зробити, використовуючи теорії мотивації, які поділяють дві категорії: змістовні, тобто. намагаються насамперед визначити потреби та пов'язані з ними фактори, що визначають поведінку людей; і процесні – які розглядають те, як людина розподіляє зусилля задля досягнення різних цілей як і вибирає конкретний вид поведінки. Докладніше теорії, що входять до складу вищезгаданих категорій, будуть розглянуті пізніше.

1.2 Змістовні та процесуальні теорії мотивації персоналу організації

У більшості джерел виділяють дві групи теорій мотивації: змістовні та процесуальні. Проте деякі автори виділяють групу початкових теорій мотивації, відносячи до неї так звані концепцію «батога і пряника» та теорії «Х», «Y» та «Z».

Політика «батога і пряника» відрізняється простотою мотивів та стимулів для досягнення наміченої мети, яка зазвичай нечітко сформульована. Ця теорія мотивації є кращою в екстремальних ситуаціях з чітко визначеною метою, і в той

же час не придатна для виконання складних та тривалих проектів, у яких задіяна велика кількість учасників.

Теорія «X», «Y» та «Z» також відрізняється простотою використання мотивів та стимулів. Вона полягає в тому, як людина ставиться до праці. Теорія «X» була розроблена Ф. Тейлором, потім розвинена та доповнена Д. МакГрегором, який додав до неї теорію «Y». У 80-х роках ХХ століття В. Оучі була додана теорія «Z». Всі три теорії відрізняються один від одного за мотивацією та стимулюванням людини до праці, орієнтовані на задоволення різних потреб. Теоретично «X» як головний стимул природним є застосування примусу, а матеріальне заохочення як допоміжного. Ця теорія спрямовано відсталу частину суспільства із задатками рабської психології. Теорія «Y» є антиподом теорії «X» і орієнтована передову, творчо активну частину суспільства, на яку основними стимулами до праці служать, по-перше, самоствердження, потім моральне і матеріальне заохочення і примус. Теорія «Z» орієнтована хорошого працівника, який вважає за краще працювати у групі і мати стабільні цілі на тривалу перспективу. Як стимули до праці ця теорія називає, насамперед, матеріальне і моральне заохочення, потім самоствердження та примус. Однак, ці теорії в чистому вигляді практично не застосовуються. Ухил у бік тій чи іншій теорії залежить від цього, який тип людей переважає у створенні.

Як зазначалося раніше, у літературних джерелах переважає думка про поділ теорії мотивації на дві групи: змістовні та процесуальні. Розглянемо їх докладніше.

Змістовні теорії мотивації базуються на вивченні потреб людини, які є основним мотивом її поведінки, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу відносять Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга, Девіда Мак-Клелланда та К. Альдерфера.

Перша з аналізованих теорій – ієрархія потреб Маслоу. Її сутність – вивчення потреб людини. Основними ідеями цієї теорії є:

- люди постійно відчують якісь потреби;
- люди відчують певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднувати окремі групи;
- групи потреб перебувають у ієрархічному ставленні одне до одного;
- потреби, якщо вони задоволені, спонукають людину до дій, задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задовольняється, її місце займає інша;
- зазвичай людина відчуває одночасно кілька потреб, що є між собою у комплексному взаємодії [14, з. 460-461].

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб (рисунок 1.1)

Фізіологічні потреби - необхідні виживання людини. Це потреба у їжі, воді, житлі, відпочинку тощо.

Потреба у безпеці та впевненості у майбутньому - захист від фізичних та інших небезпек з боку навколишнього світу та впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені у майбутньому.



Рисунок 1.1 - Піраміда потреб Маслоу [22, с. 189]

Соціальні потреби – необхідність у соціальному оточенні, спілкуванні з

людьми, почуття соціальної взаємодії, прихильності та підтримки.

Потреба у повазі – у визнанні оточуючих, у самоповазі, у прагненні до особистих досягнень.

Потреба самовираженні, тобто. потреба у власному зростанні та реалізації своїх потенційних можливостей.

Наступною змістовною теорією мотивації є теорія двох чинників Герцберга. Ця теорія виникла у другій половині 50-х років ХХ століття у зв'язку з зростаючою необхідністю з'ясувати вплив матеріальних та нематеріальних факторів на мотивацію людини. Відповідно до теорії Герцберга потреби поділяються на гігієнічні фактори (чинники умов праці) та мотивації. Відповідно до теорії Ф. Герцберга керівник повинен сам вникнути у сутність роботи, щоб ефективно мотивувати підлеглих (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Двофакторна модель теорії Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотивуючі фактори
Політика фірми та адміністрації	Успіх
Умови роботи	Просування по службі
Заробіток	Визнання та схвалення результату
Міжособистісні стосунки	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливість творчого та ділового зростання

Перша група чинників пов'язані з самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, і навіть з навколишнім середовищем, де здійснюється сама робота, тобто. так звані зовнішні умови праці.

Друга група чинників мотивації пов'язані з характером і сутністю самої роботи, тобто. це чинники, пов'язані із змістом роботи.

Чинники, які стосуються першої групи, не збільшують продуктивність

праці, та їх недостатність викликає незадоволеність роботою і неможливість мотивувати працівника. У свою чергу, фактори другої групи безпосередньо впливають на мотивацію працівника і сприяють підвищенню ефективності його праці, при цьому їх відсутність не викликає почуття незадоволеності у працівника.

Відповідно до теорії двох чинників Ф. Герцберга, щоб домогтися підвищення продуктивності праці, керівник повинен сконцентрувати увагу мотиваторах і спробувати змінити зміст роботи. Якщо необхідно усунути незадоволеність серед працівників, низьку дисципліну, плинність кадрів. Слід звернути увагу на фактори іншої групи та покращити зовнішню сторону роботи.

Основні недоліки цієї теорії, що висловлюються багатьма авторами узагальнив С.В.Шекшня: «спрошеність, ігнорування індивідуальних відмінностей між людьми, видами діяльності та культурами» [25, с. 39]. При цьому він же навів і основну гідність теорії двох факторів: «привернення уваги керівників до праці як такої як основне джерело мотивації працівника» [25, с. 39].

Третя з аналізованих змістовних теорій мотивації – теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда. Ця теорія мотивації наголошує на потреби вищих рівнів. Відповідно до твердження Мак-Клелланда структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагнення успіху, прагнення влади, прагнення приналежності. У даній теорії успіх розцінюється не як похвала чи визнання з боку колег, бо як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень та нести за них персональну відповідальність. Люди з потребою успіху хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно. Таким чином, для того, щоб мотивувати таких людей, необхідно ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику та можливої невдачі, надати достатні повноваження для більш ініціативного вирішення поставлених завдань, а також регулярно та конкретно заохочувати їх згідно з досягнутим результатом.

Прагнення влади має як говорити про честолюбство, а й показувати вміння людини успішно працювати різних рівнях управління організації. Люди з потребою влади, переважно, виявляють себе у прагненні відстоювати початкові позиції, як відверті та енергійні люди, які не бояться конфронтації. Вони вимагають себе підвищеної уваги з боку інших і є хорошими ораторами. Таких людей потрібно поступово готувати до вищих керівних посад. Однак, Мак-Клелланд поділяє таких людей на дві групи:

1) прагнуть влади заради можливості командувати іншими. Їх інтереси організації є вторинними, первинне – своя керівна сила у створенні.

2) прагнуть влади заради задоволення групових інтересів. Для них інтереси організації стоять на першому плані і потреба владарювання задовольняється шляхом постановки цілей та завдань перед колективом та участі у процесі досягнення цих цілей.

Прагнення до належності - здатність бути неформальним лідером, мати власну думку і вміти переконувати оточуючих у його правильності. Людей із потребою у власності залучає робота, що дає їм великі можливості соціального спілкування. Вони зацікавлені у налагодженні дружніх відносин та наданні допомоги іншим. Для мотивації таких працівників керівник не повинен обмежувати їх міжособистісні контакти і періодично збирати їх окремою групою.

Автор цієї теорії вважає найбільш важливим для досягнення успіху задоволення потреб влади, причому людьми, що належать до другої групи. З іншого боку, потреби Д. Мак-Клелланда може мати різну ступінь прояви, тобто. не мають ієрархічності. Тим не менш, можна провести паралель між потребами Маслоу і Мак-Клелланда Так, потреби успіху Мак-Клелланда знаходяться десь між потребою в повазі та самовираженні в Маслоу, потреба влади – між потребою у повазі та соціальними потребами, а потреба у приналежності схожа із соціальними потребами ієрархії Маслоу.

У більшості джерел виділяють три основні змістовні теорії мотивації.

Проте, дуже багато відомих авторів приділяють досить велику увагу теорії К. Альдерфера. Автор зазначеної теорії розділив потреби людини на три групи: потреби існування, зв'язку та зростання:

1. Потреби існування включають фізіологічні потреби та потреби в безпеці, за винятком групової безпеки.
2. Потреба зв'язку – соціальні потреби, потреба у повазі та потреба у груповій безпеці.
3. Потреба зростання – потреба самовираження та частина потреби у повазі, пов'язану з самовдосконаленням та розвитком впевненості.

Групи потреб Альдерфера розташовані ієрархічно, але на відміну від піраміди Маслоу тут можливий рух не тільки вгору, але і вниз. Так, рух вгору означає, що нижча потреба задоволена, а рух вниз, а то й задовольняється потреба вищого рівня. К.Альдерфер вважав, що й задовольняється потреба верхнього рівня, то посилюється ступінь дії потреби нижчого рівня, і, тим самим, переключає увагу людини цей рівень. Ця теорія передбачає, що ієрархія потреб відбиває сходження від конкретніших потреб до менш конкретним. Автор описуваної теорії вважав, що потреба не задовольняється відбувається переключення більш конкретну потреба, саме це визначає наявність зворотного ходу зверху донизу і відкриває додаткові можливості у мотивації людей організації.

З вищевикладеного можна дійти невтішного висновку, що змістовні теорії мотивації ґрунтуються на дослідженні потреб і виявлення чинників, визначальних поведінка людей.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях, в яких йдеться про розподіл зусиль працівників та вибір певного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій належать теорія очікування Віктора Врума, теорія справедливості С. Адамса та теорія Лаймана Портера та Едварда Лоулера.

Відповідно до теорії очікування В.Врума «людина докладас своїх зусиль реалізації тих дій, які: призведуть до задоволенню його потреб; мають найвищу, на його думку, ймовірність успіху» [25, с. 40]. Основний постулат цієї теорії базується на положенні «активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної мети» [14, с. 468 - 469]. Модель мотивації з теорії очікування У. Врума наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Модель теорії очікування

Відповідно до наведеного малюнка мотивації в теорії очікування будуються на кількісних взаємозв'язках між витратами праці та ступенем задоволеності винагородою за працю.

Якщо значення будь-якого із трьох взаємозв'язків буде мало, то мотивація буде слабкою, а результати праці – низькими. Крім того, різні люди мають різні потреби, а отже, і конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. У зв'язку з цим керівник повинен зіставити запропоновану винагороду з потребами співробітників. Також має бути тверде співвідношення між результатом праці та винагородою, тобто. винагорода лише за ефективну роботу.

Виходячи з вищевикладеного, можна дійти невтішного висновку, що працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути задоволені в результаті пропонованих винагород. А керівник має давати такі заохочення, які можуть задовольнити очікувану потребу працівника. Основний недолік теорії очікування В. Врума полягає в тому, що людська поведінка різноманітна і тому складно визначити потреби, а отже, і привабливість можливих наслідків для кожного

окремого співробітника.

Наступною буде розглянуто теорію справедливості С. Адамса. Відповідно до цієї теорії «в основі трудової поведінки людини лежить прагнення до справедливої оцінки з боку організації її зусиль, в порівнянні з оцінкою зусиль інших співробітників» [15, с. 164 - 165], тобто, ефективність мотивації оцінюється працівником за певної групи чинників, а системі з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, які працюють у аналогічних умовах. У разі коли порівняння показує дисбаланс і несправедливість, у працівника виникає психологічна напруга і знижується мотивація. Для зняття напруги та повернення мотивації керівнику необхідно усунути дисбаланс, зробити це можна двома способами: змінити витрати праці; змінити винагороду.

Основним висновком цієї теорії є твердження: якщо люди вважають, що їм недоплачують, вони починають працювати менш інтенсивно і так буде доти, доки вони не почнуть вважати, що отримують справедливу винагороду. Крім того, люди, які вважають, що їм переплачують, менш схильні змінювати свою поведінку та покращувати показники праці.

Наступна процесуальна теорія, запропонована до розгляду, так звана, комплексна процесуальна теорія мотивації, відоміша як модель Портера-Лоулера. Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікування та теорії справедливості. Суть її в тому, що запроваджено співвідношення між винагородою та досягнутими результатами.

Як зазначалося раніше результати, досягнуті співробітником, залежить від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і особистісних якостей, і навіть від усвідомлення своєї ролі процесі праці. У свою чергу, рівень зусиль, що витрачаються, залежить від ступеня цінності винагороди і віри людини в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення результатів здатне спричинити внутрішні винагороди (задоволеність від виконаної роботи, самоповагу) та зовнішні винагороди (похвала керівництва,

премія, просування по службі).

Пунктирна лінія від результативності до зовнішньої винагороди означає можливість існування зв'язку з-поміж них.

Л. Портер та Е. Лоулер запровадили три фактори, які впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особистісні якості людини та її здібності та усвідомлення своєї ролі у процесі праці. Модель Портера – Лоулера представлена на рисунку 1.3.

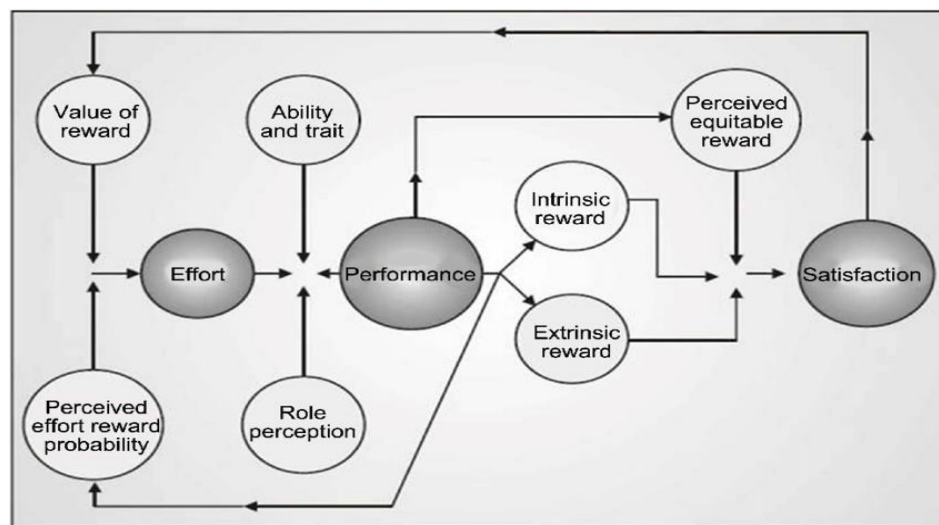


Рисунок 1.3 - Модель Портера-Лоулера [24, с. 277]

Для того, щоб показати, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди, що видається за досягнуті результати (використовується теорія справедливості), використано пунктирну лінію між результативністю та винагородою, яка сприймається як справедлива. У свою чергу, задоволення є результатом внутрішніх та зовнішніх винагород з урахуванням їх справедливості і є мірилом того, наскільки цінною є винагорода насправді .

Елементи теорії очікування в даній теорії виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що

ця винагорода буде адекватно витраченим зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку щодо правильності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками, і, відповідно, ступінь задоволення. Виходячи з цього, основний висновок теорії Портера-Лоулер полягає в тому, що результати праці є причиною задоволення співробітників, а не навпаки. Відповідно до цієї теорії результативність має неухильно підвищуватися. Описані вище теорії намагаються пояснити трудову поведінку людини, використовуючи у своїй різні психологічні та фізіологічні концепції. Кожна з них має свої сильні та слабкі сторони – досі не створено універсальної теорії трудової мотивації. У різних умовах одні концепції працюють краще, інші – гірше. Як висновок до цього розділу можна відзначити, що людина здійснює певні дії відповідно до тиску на нього сукупності внутрішніх та зовнішніх по відношенню до нього сил. Сукупність цих сил називається мотивацією і викликає у людей далеко не однакову реакцію. Тому неможливо однозначно описати процес мотивації. З усього вищевикладеного, можна дійти невтішного висновку про основні завдання, вирішуваних мотивацією – це, насамперед, визнання праці – працівників, які досягли значних результатів, з метою їх подальшого стимулювання, і навіть демонстрація керівництва фірмою свого ставлення високим результатам праці; у другу чергу, популяризація високих результатів праці працівників, що виражається у застосуванні різних форм визнання цих заслуг та, нарешті, забезпечення процесу підвищення трудової активності, що і є основною та кінцевою метою керівництва організацією.

1.3 Матеріальні та нематеріальні мотиватори персоналу організації

У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності сприймається як «сукупність рушійних сил, які спонукають людини до здійснення певних дій»,

стверджує О.С. Віханський [3, с. 133]. Ці сили перебувають поза і всередині людини, і змушують її усвідомлено чи несвідомо робити деякі вчинки. У свою чергу А.Н.Ревва вважає, що «мотивація – це результат сукупності потреб, що постійно змінюються» [15, с. 161]. Залежно від цього можна виділити основні форми мотивації: матеріальна компенсація праці (заробітна плата, відрядна оплата тощо); грошова винагорода (премія); громадське визнання окремого працівника (просування по службі, цінні подарунки); громадське визнання окремої трудової групи (сімейні поїздки на відпочинок, вручення сувенірів та подарунків усім членам групи); особисте визнання керівництва (вираз подяки, лист додому чи вітальна листівка у день народження).

При розгляді мотивації слід звернути особливу увагу на фактори, які змушують людину діяти та посилюють її дії. Основні з них: потреби, інтереси, мотиви та стимули. Для управління працею на основі мотивації необхідні такі передумови як виявлення нахилів та інтересів працівника з урахуванням його персональних та професійних здібностей, визначення мотиваційних можливостей та альтернатив у колективі та для конкретної особи. Необхідно повніше використовувати особисті цілі учасників трудового процесу та цілі організації. Жодні цілі, встановлені ззовні, не викликають зацікавлення людини в активізації своїх зусиль доти, доки вони не перетворяться на її «внутрішню» мету і далі на її «внутрішній» план дій. Тому для кінцевого успіху велике значення має збіг цілей працівника та підприємства. Отже, на вирішення цього завдання необхідно створення механізму мотивації. Під цим мається на увазі сукупність методів, прийомів на працівників, які спонукають їх до певному поведінці у процесі праці задля досягнення цілей організації, заснованої на необхідності задоволення особистих потреб.

"Потреби - це те, що виникає, знаходиться всередині людини, що досить спільне для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожної людини" [24, с. 257]. У свою чергу, Є.І.Булєєв дає дещо інше, більш

теоретизоване визначення такої категорії як потреба — «це потреба в чомусь, об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи» [4, с. 457]. Отже, основу мотивації лежать потреби, матрицю яких наводить Р. А. Фатхутдінов. Для повноти висвітлення питання наведемо цю матрицю (див. додаток А).

Розгляд сутності мотивації неможливий без розгляду такої категорії як «мотивування». Хотілося б відзначити, що в науковій літературі лише деякі автори приділяють увагу цій категорії та виділяють її як основну складову мотивації праці. «Мотивування – це процес на людині з метою спонукання його до певних дій шляхом пробудження у ньому певних мотивів» [24, з. 258].

Залежно від цього, що переслідує мотивування, які завдання воно вирішує, можна назвати два основних типи мотивування. Перший полягає в тому, що шляхом зовнішніх впливів на людину, викликаються до дії певні мотиви, що спонукають його до здійснення певних дій, що призводять до бажаного для суб'єкта мотивуючого результату. При даному типі мотивування треба добре знати те, які мотиви можуть спонукати людину до бажаних дій і як викликати ці мотиви. Другий тип мотивування своїм основним завданням бачить формування певної мотиваційної структури людини. У цьому разі основна увага звертається на розвиток та посилення бажаних для суб'єкта мотивування мотивів дій людини, і навпаки, ослаблення мотивів, що заважають ефективному управлінню людиною. Цей тип мотивування носить характер виховної та освітньої роботи і часто не пов'язаний з якимись конкретними діями чи результатами, які очікується отримати від людини як результат її діяльності. Другий тип мотивування вимагає набагато більших умов, знань та здібностей для його здійснення. Проте та її результати загалом значно перевищують результати першого типу мотивування. Від успішної реалізації процесу мотивування залежить ефективність управління. Як зазначалося вище, щоб правильно мотивувати працівника, необхідно визначити мотиви, які спонукають його до праці. Мотив праці формується у разі,

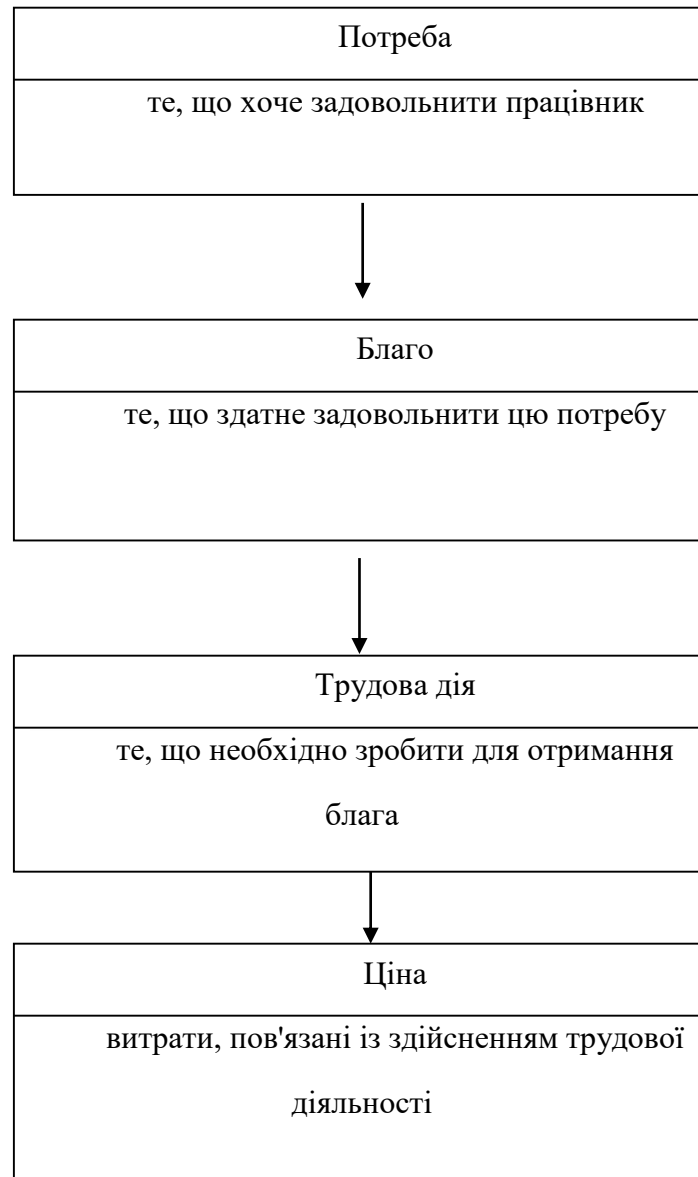
коли трудова діяльність є основною умовою отримання блага.

В результаті проведеного аналізу джерел та використаної літератури я дійшла наступного висновку:

Усі автори дають однакове визначення мотиву. Невеликі відмінності виявляються лише докладніше розкритті даного поняття. Отже «мотив - те, що викликає певні дії людини» [24, з. 257]. А.П. Єгоршин доповнює це визначення таким чином: «... його внутрішні та зовнішні рушійні сили. Мотив визначає, що як треба робити задоволення потреб людини» [14, с.457]. У підручнику Віханського О.С. та Наумова А.І. є доповнення до визначення мотиву аналогічне даному у навчальному посібнику за редакцією Ю.А. Ципкіна: «мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників, і навіть від інших, що виникають паралельно із нею мотивів» [3, с.134]. З усього вище викладеного та аналізу джерел можна дійти невтішного висновку, що мотив – це усвідомлене «внутрішнє» спонукання людини до здійснення певних дій задля досягнення будь-яких цілей. У цілому нині мотиви праці досить різноманітні і різняться за потребами, які людина прагне задовольнити у вигляді праці, за благами, потрібним людині задоволення своїх потреб, за ціною, яку працівник готовий заплатити отримання благ.

Таким чином, мотиви праці, що утворюють у сукупності єдину систему, можна умовно поділити на мотиви змістовності праці, її суспільної корисності, статусні мотиви, пов'язані з суспільним визнанням трудової діяльності, мотиви, отримання матеріальних благ, мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність роботи. Структуру мотиву можна наступним чином (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Структура мотиву



Проте на поведінку людини зазвичай впливають кілька мотивів, що у певному співвідношенні друг до друга за рівнем на поведінка людини (рисунок 1.4).

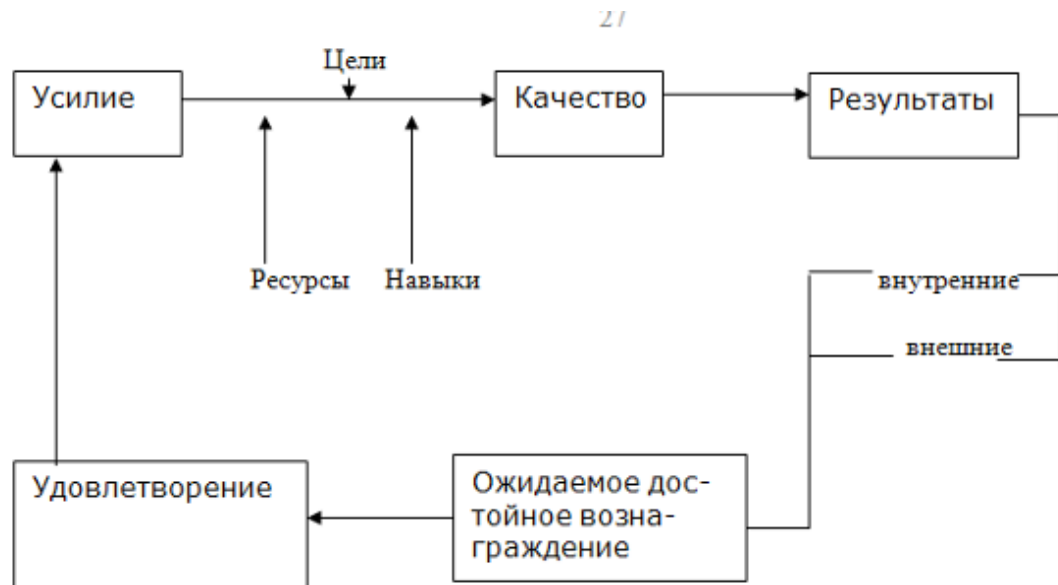


Рисунок 1.4 – Вплив мотивів на поведінку людини

Таким чином, керівники повинні пам'ятати, що мотивація є складним комплексним явищем та визначається індивідуальними особливостями працівника.

Розглянемо особливості мотивації працівників з прикладу конкретного підприємства.

Висновки до розділу 1.

1. Мотивація як функція управління персоналом:

Мотивація, у якості ключової функції управління персоналом, є визначальним елементом ефективного функціонування будь-якої організації, включаючи ресторан «Прага». Це більше, ніж просто стимуляція працівників; це система, що враховує індивідуальні потреби та амбіції, спрямована на досягнення спільних цілей.

Ефективна мотивація забезпечує взаємодію між персоналом та організацією, створюючи атмосферу внутрішньої мотивації та відчуття

задоволення від роботи. В ресторані «Прага» мотиваційна стратегія враховує індивідуальні потреби працівників, сприяючи їхньому особистому та професійному зростанню.

2. Змістовні та процесуальні теорії мотивації персоналу організації:

Змістовні та процесуальні теорії мотивації взаємодіють у ресторані «Прага», створюючи збалансований підхід до стимулювання персоналу. Змістовні теорії, такі як теорія потреб Маслоу чи теорія Х та Y МакГрегора, враховують основні потреби працівників та спрямовані на забезпечення їхнього комфорту та безпеки.

Процесуальні теорії, такі як теорія очікувань Врума чи теорія еквівалентності, акцентують увагу на процесах внутрішньої мотивації та визначають впливу на задоволення від виконання завдань. Впровадження обох типів теорій в систему мотивації робить підхід глибоким та багатограним.

3. Матеріальні та нематеріальні мотиватори персоналу організації:

Мотивація персоналу в ресторані «Прага» спирається на різноманітні матеріальні та нематеріальні мотиватори. Матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна зарплата, бонуси, та можливості професійного росту, визнаються як важливі для забезпечення фінансового благополуччя та розвитку кар'єри працівників.

У той час як матеріальні стимули важливі, нематеріальні мотиватори, такі як визнання досягнень, можливість участі в різних проектах, та командна побудова, сприяють формуванню позитивної робочої атмосфери та почуття належності до колективу.

Всеосяжний підхід до мотивації персоналу в ресторані «Прага» дозволяє задовольняти різноманітні потреби та амбіції працівників, стимулюючи їх досягати високих результатів та сприяючи стабільності та успішності організації.

РОЗДІЛ 2. Аналіз контролю мотивації персоналу організації в Ресторані «Прага»

2.1 Загальна характеристика та організаційна структура Ресторану «Прага»

Історія та Розвиток:

Ресторан "Прага" у Києві — це не лише гастрономічний заклад, а й емблема стилізованого середньовічного шарму та вишуканості. Заснований у 1956 році, ресторан пройшов історичний шлях, від невеличкого закладу до справжнього кулінарного соціуму. З початком своєї діяльності ресторан спрямовувався на відтворення чеського гастрономічного досвіду, відтак вдало поєднуючи традиції та новаторство, здобувши безліч нагород та визнань.

Інтер'єр ресторану вражає вишуканістю та турботою про деталі. Заглиблюючись у атмосферу "Ресторану Прага", гості переносяться в епоху романтичного середньовіччя, завдяки кам'яним стінам, старовинному меблеві та ретельно підібраним декоративним елементам.

Організаційна Структура:

Організаційна структура ресторану визначається чіткою лінією управління та розподілом обов'язків, що сприяє ефективному функціонуванню.

1. Керівництво та Адміністрація:

- Генеральний директор - Марія Багатир: Основний стратегічний водій розвитку ресторану та відповідальний за високий рівень обслуговування.
- Менеджер ресторану – Тетяна Василевська: Забезпечує щоденне керівництво та координацію всіх відділів.
-

2. Кухня та Шеф-кухар:

- Шеф-кухар – Зоряна Ранько: Організатор і творець, відомий своєю кулінарною майстерністю та створенням унікальних страв.

3. Обслуговування та Зал:

- Менеджер обслуговування – Максим Болотний: Відповідає за високий стандарт обслуговування та комфорт гостей у залі.
- Сомельє – Марія Скічко: Забезпечує гостей індивідуальними рекомендаціями щодо вина та напоїв.

4. Менеджмент подій та Резервації:

- Координатор подій - Максим Болотний: Відповідає за планування та організацію подій.
- Менеджер резервацій – Олеся Гречана: Здійснює ефективне управління резерваціями та відповідає за прийом гостей.

Персонал та Особливості Роботи:

Ресторан "Прага" відзначається винятковою командою професіоналів, яка вкладає серце і душу у свою роботу. Основні риси персоналу та особливості роботи:

- Завдання Гостю:
 - Кожен член персоналу вивчає усі особливості меню та вина, щоб забезпечити гостей детальною інформацією та порадами.
- Індивідуальний Підхід:
 - Персонал завжди готовий враховувати індивідуальні побажання гостей, створюючи неповторний гастрономічний досвід.
- Креативність на Кухні:
 - Шеф-кухар та його команда постійно вдосконалюють та розширюють меню, додаючи елементи творчості та експериментів.
- Організація Подій:
 - Координатор подій ретельно вивчає побажання клієнтів,

забезпечуючи ідеально вдале проведення різноманітних заходів.

- Тривале Освітлення:

- Персонал проходить регулярні тренінги та семінари для оновлення знань та вдосконалення навичок, щоб відповідати найвищим стандартам обслуговування.

Чітке розмежування обов'язків та відповідальності дозволяє підприємству ефективно функціонувати у сучасних умовах жорсткого ринку.

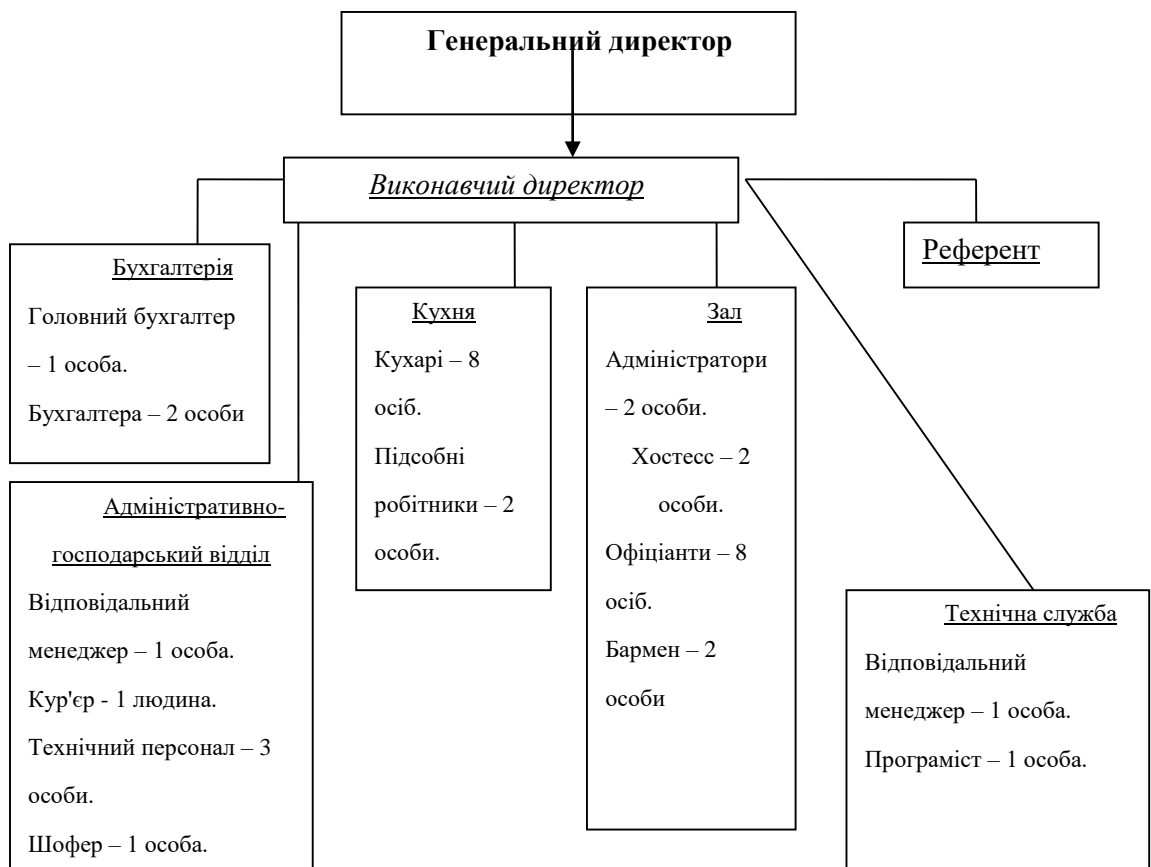


Рисунок 2.1 - Організаційна структура Ресторану "Прага»

Ресторан "Прага" у Києві — це не тільки місце для прийому їжі, а справжня кулінарна подорож у світ смаку, де кожен день — це неперевершений гастрономічний витвір.

2.2 Аналіз системи управління персоналом Ресторану «Прага»

Перехід до ринкових взаємин та відносин власності забезпечив формування нових підходів до системи управління персоналом. У нових умовах на перший план вийшли завдання підбору та оцінки персоналу, аналізу кадрового потенціалу, професійної та соціально-психологічної адаптації працівників, психодіагностики, аналізу та регулювання групових та особистісних взаємин, управління трудової мотивації. Вирішення цих завдань визначає кадрову політику підприємства.

Кадрова політика, за визначенням В.А. Співака - це діяльність, пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Основна проблема кадрової політики - організація відносин "влада - підпорядкування" та спільної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів та методів їх взаємодії. Основні функції, які має виконувати служба управління персоналом на підприємстві, де керуюча ланка розуміє провідну роль персоналу у справі забезпечення конкурентоспроможності організації та реалізує принцип розвитку управління людьми, полягають у наступному:

- аналіз змісту праці персоналу як вид діяльності, що забезпечує отримання науково-методичної бази управління персоналом, що сприятиме створенню системи обґрунтованих вимог робочого місця до працівника;

- планування та прогнозування потреби в персоналі, та визначення джерел задоволення цих потреб;

- підбір персоналу;

- адаптація;

- профорієнтація;

- планування кар'єри та розвитку;
- аналіз факторів, що визначають поведінку, причин суперечностей, що виникають, і суперечок, коригування поведінки, врегулювання конфліктів;
- мотивація та стимулювання творчого ставлення до праці, дослідження та розвиток індивідуального та групового потенціалу;
- навчання;
- розробка системи оцінок результатів діяльності трудових колективів та працівників, які націлюють їх на досягнення кінцевих цілей організації; оцінка результатів та атестація працівників;
- організація та нормування праці; атестація та нормалізація робочих місць;
- охорона праці та забезпечення її безпеки; діяльність, спрямована на забезпечення соціального партнерства та соціального захисту персоналу;
- дослідження та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах, створення продуктивних робочих команд;
- розробка документів, що визначають трудові відносини; облік персоналу та звітність перед вищими органами працевлаштування та зайнятості;
- контроль трудової дисципліни; участь у системі внутрішньо-фірмового аудиту у частині дослідження особистісних якостей та обставин життя працівників, що визначають передумови до здійснення дій на шкоду організації.

Організація та професійна реалізація цих функцій пов'язана із взаємодією лінійного менеджменту, керівництва організації та спеціалістів служби управління персоналом.

Структура служби управління персоналом багато в чому визначається характером і розмірами організації, особливостями продукції, що випускається. У дрібних і середніх організаціях багато функцій з управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а великих - формуються самостійні структурні підрозділи з реалізації функцій.

Система управління персоналом є важливим компонентом ефективного функціонування будь-якого ресторану. Ресторан "Прага" у Києві, відомий своєю вишуканою кухнею та атмосферою, визначається не лише вишуканим середньовічним дизайном, але й добре організованою системою управління персоналом.

1. Структура та організація персоналу:

- Лінійна структура: Ресторан має чітку лінійну організаційну структуру, де кожен працівник відомий своїми обов'язками та ієрархією.
- Департаменти: Відділи (кухня, обслуговування, події) мають відповідних керівників, що сприяє ефективній комунікації та координації роботи.

2. Професійний розвиток та тренінги:

- Регулярні тренінги: Персонал періодично проходить тренінги з кулінарії, обслуговування та комунікації для підтримки та покращення їхніх навичок.
- Менторська програма: Досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися та вчитися від кращих.

3. Система мотивації та винагород:

- Бонусна система: Введення бонусів за досягнення високих результатів та клієнтської вдячності.
- Програма продвиження: Завданням є створення шляху для розвитку кар'єри в межах ресторану.

4. Контроль та оцінка роботи:

- Регулярні огляди роботи: Проведення оглядів для визначення виконання обов'язків та виявлення можливостей вдосконалення.
- Система звітності: Використання системи звітності для відстеження результативності та виправлення можливих недоліків.

5. Комунікація та залучення персоналу:

- Щоденні мітинги: Короткі щоденні мітинги для обговорення планів, подяк

та розгляду питань персоналу.

- Пропозиції та відгуки: Активне залучення персоналу до процесу прийняття рішень через систему пропозицій та відгуків.

б. Адаптабельність до змін:

- Фідбек від клієнтів: Врахування фідбеку клієнтів для постійного вдосконалення сервісу та меню.
- Ефективне реагування: Швидке реагування на зміни в індустрії, технологічні інновації та вимоги клієнтів.

Нижче наведено схему організації системи управління персоналом ресторану «Прага» у таблиці 2.1

Отже, бачимо, що відділ кадрів більшою мірою визначає кадрову політику, спрямовану забезпечення підприємства кадрами, організацію їхнього ефективного використання, професійний і соціальний розвиток.

Оцінку ефективності системи управління у ресторані «Прага» було проведено за допомогою методики "Потенціал служби персоналу". Ця шкала виявляє відповідність сучасним вимогам рівня роботи з персоналом у конкретній організації.

Таблиця 2.1 – Організація системи управління персоналом у Ресторані «Прага»



Нижче наведено показники, призначені для оцінки, та обрані експертом судження, що описують роботу служби персоналу:

1) служба персоналу на підприємстві займається оформленням прийому, переміщення, звільнення, особистим обліком та навчанням, атестацією та ін. – 5 балів.

2) прийом на роботу здійснюється працівником служби персоналу, який підбирає більшу частину працівників – 10 балів.

3) комплектування команд проводиться керівником, який намагається підібрати працівників з урахуванням того, хто з ким працюватиме – 3 бали.

4) контрактна система – діє практично всім працівників згори до низу у чітко вираженої формі – 10 балів.

5) посади інструкції розроблені для небагатьох посад, але з дуже докладним переліком, доповненим регламентом, контактами та режимом роботи – 7 балів.

6) поточне навчання складається з епізодичних лекцій, окремих працівників також посилають на курси підвищення кваліфікації – 4 бали.

7) посада продвиження проводиться на конкурсній основі, але чисто формально – 5 балів.

8) атестація проводиться практично всім, за декількома методиками, але нерегулярно – 5 балів.

9) звільнення здійснюється просто, без зволікань і є рутиною – 0 балів.

10) при скороченні штатів заздалегідь попереджають про це – 1 бал.

В результаті аналізу експертних оцінок було отримано чисельний еквівалент потенціалу кадрової служби у ресторані «Прага», що дорівнює 48 балам.

Найменш розробленими функціями служби було визнано поточну роботу з персоналом (формування команди, навчання) та звільнення. Їх здійснення

потребує більш чіткого планування та організації.

Отже, в результаті дослідження системи управління персоналом у ресторані «Прага» було встановлено, що система управління включає відділ кадрів, відділ маркетингу та юридичний відділ, які виконують основні функції управління персоналом. Управлінська структура має потенціал для подальшого розвитку – необхідно чіткіше розробити функцію поточної роботи з персоналом та процедуру звільнення.

2.3 Аналіз соціальної ефективності мотивації праці Ресторану «Прага»

Задоволеність працівника підприємства умовами та оплатою праці, відносинами з колегами та керівниками, політикою керівництва щодо персоналу, багато в чому визначає зацікавленість та мотивацію співробітника на ефективну та продуктивну працю. Періодична оцінка задоволеності працею персоналу фірми допомагає виявити "слабкі ланки" у структурі управління персоналом, розробити систему додаткових стимулів, дозволяють усунути чи компенсувати чинники праці, що найменш задовольняють персонал.

Для оцінки ступеня задоволеності працею колективу у ресторані «Прага» було використано тест "Задоволеність роботою", запропонований В. А Розанової [37, с. 114 - 115].

Методика наведена у додатку В.

Усі твердження тесту було розбито кілька блоків, оцінка яких проводилася за сумою балів відповідних шкалою тверджень.

Показники задоволеності працею:

1) Задоволеність умовами праці (робочим місцем, кліматичними умовами тощо). Система критеріїв: комфортна температура у приміщенні, наявність зони відпочинку, відповідні розміри вбиральні.

2) Задоволеність заробітною платою. Система критеріїв: рівень зарплати на

посади офіціанта – 10 000 – 12 000 тис. грн

3) Задоволеність відносинами у колективі (з колегами та керівниками). Система критеріїв: доброзичливі стосунки з колегами та керівництвом, емоційна стійкість середньої ланки, об'єктивна оцінка роботи.

4) Задоволеність можливістю самореалізації. Система критеріїв: можливість використання творчого потенціалу, можливість брати участь у управлінських рішеннях.

5) Задоволеність кар'єрним та професійним зростанням. Система критеріїв: наявність умов для кар'єрного зростання та підвищення професійної компетентності, можливість брати участь у формуванні управлінського резерву.

Також було розраховано загальний коефіцієнт задоволеності працею кожного опитаного працівника підприємства.

В результаті діагностики було отримано такі дані.

Загальний індекс задоволеності працею персоналу підприємства дорівнює 35, що відповідає середньому задоволеності працівників роботою в структурі досліджуваного підприємства.

Твердження, які отримали найбільшу кількість незадовільних оцінок, належать до 3 блоку. Зокрема, найбільшу незадоволеність викликає стиль управління та професійна компетентність керівників. Персонал ресторану не задоволений конфліктністю та емоційною нестійкістю керівника, необґрунтованими зауваженнями до зовнішнього вигляду (одязі, зачіски) офіціантів та адміністраторів. Таким чином, службі управління персоналом необхідно звернути увагу на оптимізацію відносин в ієрархії "керівник – підлеглий". Рекомендовано провести тренінг з метою розвитку професійної та комунікативної компетентності середньої ланки, що управляє.

Також середні бали отримали висловлювання блоків 2 і 5. Персоналом сформульовано задовільний рівень заробітної плати у розмірі 15 000 – 17 000 тисяч гривень. Таким чином, внесено пропозицію щодо розробки додаткових

методів матеріального стимулювання персоналу та формування нової стратегії щодо політики управління діловою кар'єрою співробітників.

Найбільш задовольняючим персонал факторами є умови праці - діяльність робочого дня, робоче місце, кліматичні умови і т.д. Тим не менш, на підприємстві існує ресурс для покращення робочих умов.

Отже, в результаті визначення ступеня задоволеності персоналу різними областями трудової діяльності зроблено висновок про те, що недостатню мотивуючу силу мають чинники, пов'язані: з відносинами "керівник - підлеглий", рівнем заробітної плати, можливістю розвитку ділової кар'єри.

У цьому слід зазначити, що це підприємство має значний потенціал задоволення цих вимог. Більше того, становлення корпоративної культури організації так чи інакше підводить керівників підприємства до вирішення даних питань. Реалізація поданих нижче пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу може суттєво підвищити ефективність роботи системи управління кадрами, знизити плинність кадрів на підприємстві, підвищити рівень обслуговування, що зрештою дозволить збільшити прибуток підприємства. У психології управління розглядаються п'ять основних етапів ділового життя. М. Вудкок та Д. Френсіс до стадій трудового життя відносять такі:

1) Період початкової кар'єри (входження до організації, перебування свого місця у ній) – 20 – 24 року. Основними мотиваторами цього періоду є уявлення про значення виконуваних завдань та наявність зворотного зв'язку.

2) Етап, що характеризується прагненням особистості заявити себе, досягти успіху, завоювати визнання у створенні – близько 30 років. Мотиваційним чинником є самостійність.

3) Фаза досягнення високого професіоналізму, зміцнення займаного організації місця – приблизно 35 – 45 років.

4) Фаза переоцінки своїх досягнень, значення виконаної роботи, можливих сумнівів щодо правильності власного вибору – між 50 та 60 роками. У цьому

періоді можлива поява егоїстичних мотиваторів: подорожі, представницькі заходи тощо. Важливими заходами підтримки мотивації на цій стадії є:

- систематична перевірка терміну роботи персоналу на одній посаді та кероване горизонтальне пересування по службі з інтервалом приблизно 5 років.

- горизонтальне просування на підприємстві має мати певний рівень престижу;

- збагачення змісту роботи та розширення її рамок;

- активне структурне планування організації та застосування гнучких організаційних форм (проектна, матрична організація);

- систематичний розвиток організаційної діяльності, цінність навчання та творчого підходу;

- реалізація нових форм взаємодії, наприклад, розмови начальника та підлеглого як складова частина ефективного управління, виробнича демократія.

5) Стадія майстерності, коли висококваліфікований менеджер концентрує увагу розвитку своїх співробітників. Виявляє турботу про молодших співробітників, прагне благополуччя всієї організації, демонструючи мистецтво управління, після 60 років до виходу пенсію.

Ця схема відбиває якусь усереднену схему професійного становлення працівника і виконує функцію корисного орієнтиру у плануванні кар'єри та можливих кризових етапів. Як одна з найбільш серйозних криз розглядається так звана "криза середини службової кар'єри". Він посідає тимчасової відрізок між 35 – 40 роками. Основна відмінна риса цього періоду – усвідомлення людиною розбіжності між мріями та наміченими життєвими цілями, з одного боку, та матеріальними досягненнями – з іншого.

Саме в цей період нерідко відбувається переосмислення людиною своєї життєвої концепції, вона звільняється від ілюзій, здійснюючи корекцію життєвих планів у бік більш реалістичної оцінки бажаних результатів та можливостей їх досягнення. У 20 або в 30 років людина може бути "подає надії" люди можуть

сказати про нього: "Ось багатообіцяючий молодий артист, керівник, психолог або адміністратор". Після 40 років настає час виконання обіцянок. Людина має прийняти той факт, що існують як суб'єктивні, так і об'єктивні обмеження службового та професійного просування, та деяким планам початкового етапу кар'єри не судилося реалізуватися.

До вищесказаного додається і ряд важливих проблем, пов'язаних з зрілістю, наприклад, проблема зменшення фізичних сил, привабливості та ін. Сучасні дослідження показують, що всі ці проблеми є реальністю і надають психологічний, а часто і фізіологічний вплив, який може стати небезпечним, якщо не спробувати правильно нейтралізувати цей стан. Фінські автори Т. Санталайнен, Еге. Воутилайнен та інших. звертають увагу до складності, що у керівників у середині службової кар'єри, де у якийсь момент настає етап "бродіння". На думку авторів, "у середині службової кар'єри людина усвідомлює, що смертна. у середньому віці ставлення до дітей і дружини чи чоловіка. З цих причин у середині службової кар'єри знижується мотивація до роботи та збільшується кількість проблем на роботі та вдома» [39, с. 201].

У цей час поступ зазвичай йде досить повільно з двох причин:

1) що ближче до вершини організаційної піраміди, то менше місць, і навіть якщо працівник може працювати на новому рівні, то немає вакансій;

2) за наявності вакансії людина втратила або можливість, або бажання її позичати. У зарубіжних дослідженнях виявлено чотири типові синдроми, характерні для управлінців, які працюють у фірмі 10-15 років на посадах середнього та нижчого керівного рівня:

- синдром "перегорання працівника" виникає у керівників обслуговуючих підрозділів внаслідок перевтоми та надмірних стресових навантажень. Виражається в нервозності, частих емоційних зривах, що набувають злобно-агресивного характеру, в цинічному відношенні до підлеглих, і партнерам,

замовникам, постачальникам;

- синдром "професійного самогубства" у здібних, енергійних керівників. Успішно розпочавши свою кар'єру, вони раптово "завалюють" кілька важливих завдань, відчуваючи незрозумілу байдужість до своєї подальшої долі та фірми, скаржаться на млявість, часті нездужання;

- синдром "набутої безпорадності" характеризує ситуацію, коли керівник постійно перебільшує об'єктивні труднощі, виправдовуючи свою інертність накопиченням проблем, що виникають. Він продовжує посилаючись ці труднощі навіть у ситуації, які об'єктивно "працюють" з їхньої подолання;

- синдром "кар'єрної кризи" виникає як сумнів у правильності із лайки. Керівник переживає почуття розчарування, життєвого "збою", невдачі у своєму розвитку, "програшу" більш активним і щасливим одноліткам, які зуміли просунути службовими сходами.

Усі чотири синдроми є результатом "відчуження" керівника від організації. Причиною цього є особисте самозаперечення керівника, тобто. заниження його самооцінок в умовах, коли проблеми, що постійно навалюються, "переламують" його. Цей стан керівника породжує парадокс "публічності самотності", що виникає, як правило, через розвал команди односторонців, відсутність стимулів до роботи, втрати "зворотних зв'язків" з власними працівниками, які готові його відторгнути як відпрацював своє. Керівник, який приносив своє "Я" в жертву інтересам фірми, не оцінений за заслугами ні її керівництвом, ні власними працівниками, опиняється перед жорстким вибором догляду або продовження роботи в організації (залишатися не можна, а йти страшно).

Для того щоб вийти з цієї ситуації, кожній людині корисно поставити собі низку питань, наприклад:

- Як співвідносяться мої мрії з дійсністю?
- Яку спеціалізацію надалі мені належить віддати перевагу більш вузькій або, навпаки, ширшій?

- Чи знайшов я справді своє місце в організації?
- Чи добре я знаю власні сильні та слабкі сторони як людини та професіонала?
- Чи зберігаю я позитивне прагнення саморозвитку, самовдосконалення?

Якщо людина здатна відповісти на ці питання і вирішити труднощі, що відбилися в них, то вона може зберегти свою внутрішню рівновагу і мотивацію.

Для нейтралізації кризової ситуації, пов'язаної з "серединою кар'єри", використовуються консультації та надання альтернатив у просуванні по службі.

Консультації. Багато фірм тримають у штаті психологів, щоб допомогти працівникам справлятися з проблемами, пов'язаними з кар'єрою, здоров'ям, сім'єю. У процесі консультацій менеджери середнього віку забезпечуються професійною допомогою, якщо вони відчують депресію та стрес. Менеджери цього рангу зазвичай добре освічені, їм часто достатньо виговоритись об'єктивному слухачеві, оскільки це допомагає чітко усвідомити суть проблем, знайти спосіб впоратися з ними конструктивним чином.

Альтернативи: Ефективне вирішення проблем кризи вимагає існування прийнятних альтернатив діяльності. Організації не повинні упускати можливість вкотре проконсультувати своїх працівників щодо особистих чи сімейних проблем. Якщо після консультацій у психолога виявляється, що розвиток кризи обумовлено, перш за все, факторами, пов'язаними з кар'єрою, організація може стати важливим джерелом альтернатив. У багатьох випадках необхідно просто зробити службові пересування, навіть якщо є сумнів у їх доцільності. Можливі три типи таких пересувань, здатних вивести персонал із кризової ситуації: горизонтальне переміщення, зниження та переведення на колишні посади.

Горизонтальне переміщення полягає в пересуванні на тій самій шкоді з одного сектора організації в інший. Такого роду переміщення вимагатиме від

менеджера в стислі терміни вивчити технічні вимоги, що висуваються на новому місці, на що піде певний час та зусилля, що відволікають від проблем. Хоча при цьому рівень продуктивності може знизитися, натомість менеджер отримує перспективу в обох сферах діяльності. Зниження (переміщення більш низький рівень) у суспільстві асоціюється з невдачею. Часто ефективно працююча людина неспроможна зрозуміти, як зниження то, можливо гідної альтернативою. Тим не менш, за наявності хоча б однієї з наведених нижче умов таке переміщення є необхідною, внутрішньо прийнятною альтернативою: працівник цінує якість життя, що визначається специфічним географічним місцезнаходженням якогось виробництва, і може бути згоден на нижчу посаду, щоб переїхати на нове місце ; працівник розглядає таке переміщення як спосіб встановити та закріпити основу для майбутнього просування; працівник стоїть перед вибором: звільнення або перехід на посаду, що стоїть нижче; працівник хоче знайти можливість самовираження у галузях, що з позаробочої діяльністю: релігійної, громадянської, політичної, і з цих міркувань може із задоволенням приймати нижчий рівень відповідальності.

Переміщення на колишнє місце – відносно новий спосіб, пов'язаний із зменшенням ризику, що є при горизонтальному переміщенні чи зниженні. Він полягає в тому, що переміщуваний працівник може повернутися на колишнє місце, якщо виникли проблеми на новому. Фірма інформує кожного про те, що існує певний ризик (пов'язаний з новим місцем роботи), але можна повернутися і це зовсім не розглядатиметься як "провал". Це практика "підстрахування" висококваліфікованих фахівців.

Усі вищезгадані програми, здійснювані організаціями з метою допомогти працівникам упоратися із кризою "середини", не виключають відповідальності самих менеджерів за себе. Кожен співробітник повинен розуміти, що в середині службової особливо потрібна активна позиція щодо власного розвитку. У своєму трудовому колективі необхідно з'ясувати, які перспективи з погляду кар'єри та

розвитку пропонує організація. Такий підхід дозволить вчасно розпочати здійснення необхідних заходів з метою зміни власної мотивації та запобігання кризі середини службової кар'єри.

Ресторан «Прага» є молодого структурою щодо персоналу, що працює на підприємстві. Середній вік співробітників – 25 років, середній стаж роботи на посаді 2 – 3 роки. У зв'язку з цим проблема кризи середини кар'єри для працівників досліджуваного підприємства не є актуальною.

Отже, в результаті теоретичного та практичного вивчення мотивації праці на прикладі управління персоналом у ресторані «Прага», зроблено такі висновки:

1) Організаційна структура підприємства міста і робота системи управління персоналом створюють умови на формування низки мотиваційних чинників, серед яких розглядаються: організація робочого місця, умов праці; матеріальне стимулювання; соціальний захист; підвищення професійної кваліфікації працівників.

2) В результаті аналізу мотивації ефективності праці встановлено, що персонал у середньому задоволений роботою у ресторані «Прага». Як характеристики системи мотивації персоналу представлені; спрямованість досягнення успіху, переважання матеріальних стимулюючих чинників і побажання персоналу займати активнішу позицію у системі управління підприємством.

3) Незважаючи на досить ефективну роботу системи управління персоналом на підприємстві, яка представлена відділом кадрів, юридичним відділом та відділом маркетингу, винесено пропозиції щодо вдосконалення процесу управління з опорою на результати проведеного дослідження.

Висновки до розділу 2

1. Загальна характеристика та організаційна структура Ресторану «Прага»: Ресторан «Прага» у Києві – це визначений своєю вишуканістю та

гастрономічними досягненнями заклад, який прихильники цінують за неповторну атмосферу та виняткову кулінарію. Організаційна структура закладу відображає його функціональні складові та взаємодію персоналу. За основу взята лінійно-штабна організаційна форма, де керівництво ресторану визначає стратегічні напрями, а фахівці відповідають за конкретні функції.

Кожен відділ має свої завдання та обов'язки, взаємодіючи для забезпечення безперебійності роботи та високого рівня обслуговування. Організаційна структура віддзеркалює прагнення ресторану до оптимальності та ефективності управління.

2. Аналіз системи управління персоналом Ресторану «Прага»:

Система управління персоналом в Ресторані «Прага» є комплексною та добре структурованою. Ретельний аналіз робочих процесів вказує на наявність чіткої лінії підпорядкування, де кожен працівник має визначені обов'язки та відповідальності. Застосування інноваційних інструментів, таких як електронні системи звітності та ефективні програми мотивації, дозволяє підвищити продуктивність праці та сприяє ефективному взаємодії всередині колективу.

Стратегії управління включають в себе постійне професійне навчання та розвиток працівників, що стимулює їхній кар'єрний ріст та підтримує зростання ресторану в цілому. Також, існує система звітування та обратного зв'язку, яка сприяє покращенню робочих процесів та вирішенню можливих проблем управління персоналом.

3. Аналіз соціальної ефективності мотивації праці Ресторану «Прага»:

У глибокому аналізі соціальної ефективності мотивації праці в Ресторані «Прага» виділяються ключові аспекти, які визначають стабільність та добробут колективу. Зокрема, принципи справедливості та рівності стимулюють рівномірний розподіл благополуччя та визнання внеску кожного працівника.

Система мотивації враховує індивідуальні потреби та амбіції, забезпечуючи гнучкість у виборі стимулів для кожного. Впровадження програм

корпоративної відповідальності та участі в громадських ініціативах позитивно впливає на репутацію ресторану та зближує колектив.

Враховуючи соціальний вимір мотивації, ресторан «Прага» сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, де кожен працівник відчуває себе цінним членом команди.

Загальною відзначеною тенденцією є визнання ресторану «Прага» як місця, де якість обслуговування, ефективне управління та ефективна мотивація персоналу сприяють не лише стабільності бізнесу, але й високому ступеню задоволеності як працівників, так і клієнтів.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ПРАГА»

3.1 Визначення цінностей орієнтації працівників ресторану «Прага»

У процесі аналізу проблеми управління трудовими ресурсами було встановлено, що ефективність впливів, що управляють, в будь-якій організації залежить від урахування особливостей найбільш загальних регуляторів поведінки, властивого персоналу підприємства. До таких регуляторів ставляться ціннісні орієнтації особистості та її цінності.

У найзагальнішому вигляді цінності – це об'єкти, явища, їх властивості чи абстрактні ідеї, які втілюють у собі суспільні ідеали і що виступають завдяки цьому як зразок належного.

Кожній людині властива індивідуальна, специфічна ієрархія, особистісні цінності, що є сполучною ланкою між духовною культурою суспільства і духовним світом особистості. Як правило, для особистісних цінностей, характерна висока усвідомленість, вони відбиваються у свідомості як ціннісних орієнтації і є важливим чинником регуляції соціальних взаємовідносин і поведінки індивіда.

На думку Б. Шледера, основними ознаками цінностей є цілісність, їхня функція, що орієнтує, і відносна стабільність.

Слід зазначити, що у вітчизняній психології в останнє десятиліття здійснено цілу низку масштабних досліджень, присвячених особливостям та динаміці ціннісних орієнтації окремих соціальних груп в умовах різних форм власності та змінних економічних умов. У дослідженнях В.А. Хащенко, Н.А. Журавльовий, увага зосереджена на найбільш широкій системі цінностей, що

включає термінальні та інструментальні цінності. Разом про те, дослідниками виділяється інший пласт цінностей, визначальних ідентифікацію з конкретними системами, зокрема, з організацією.

Організаційні цінності, відображаючи усвідомлене ставлення працівника до різних організаційних факторів, є компонентом організації як соціальної системи.

Разом з тим, специфіка організаційних цінностей дозволяє зрозуміти взаємини реальностей, що оцінюються, зокрема, ті актуальні протиріччя, які відображені в досвіді представників відповідних організацій.

Для вивчення ціннісних орієнтацій персоналу ресторану «Прага» було використано скорочений варіант методики "Ціннісні регулятори організаційної поведінки". Далі наводиться перелік організаційних цінностей та відповідні їм формулювання, використані у стимульному матеріалі (див. додаток Г).

Кожен співробітник ресторану, який брав участь у дослідженні, отримав список цінностей та висловлювань, що їх описують. Процедура діагностики полягала у ранжируванні запропонованих висловлювань залежно від особистісних ціннісних орієнтацій.

В результаті аналізу даних загалом по групі були отримані такі результати:

1 – 3 місце поділили між собою шкали 17, 21 (матеріальні цінності); 15, 19 (стабільність у створенні), 5 (перспективи, нові досягнення, пов'язані з ризиком).

4 – 7 позицію зайняли цінності, охарактеризовані шкалами 9 (оцінка працівника керівництвом); 11 (традиції організації); 5 (мінімізація зусиль) та 12 (власна безпека, стабільність становища).

8 – 10 місце зайняли твердження, що стосуються шкал 10 (причетність до влади); 16 (кар'єра); 20 (стабільність змісту діяльності).

Таким чином, за результатами дослідження ціннісних регуляторів організаційної поведінки можна зробити висновки про те, що удосконалення мотивуючої системи на підприємстві має спиратися на нові способи

матеріального стимулювання працівників, стабілізації стану справ у самій організації та щодо кожного співробітника та надання можливості участі у нових проектах. .

Сила мотивації є властивість мотиваційної системи людини, що з ступенем вираженості його спонукає до діяльності, спрямованої досягнення певної мети.

Однією з перших теорій, де дана характеристика набула свою розробку, є загальна теорія мотивації Д. Аткинсона, в якій пояснюється поведінка людини, спрямована на досягнення певної мети. У його теорії описані явища ініціації, орієнтації та підтримки поведінкової активності людини на певному рівні. Ця теорія також одна із перших прикладів символічного уявлення мотивації. Сила прагнення людини до досягнення поставленої мети за Аткинсоном (М) може бути встановлена за допомогою формули (3.1).

$$M = P_{ду} * B_{дц} * Z_{дц} \quad 3.1$$

де, М – сила мотивації (прагнення);

$P_{ду}$ - сила мотиву досягнення успіху як особистісної диспозиції;

$B_{дц}$ - суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети;

$Z_{дц}$ - особистісне значення досягнення цієї мети для людини.

Якщо знайти спосіб вимірювання перерахованих змінних і підставити їх значення праву частину формули, можна обчислити силу внутрішнього прагнення людини до досягнення відповідної мети [33, з. 281]. Вимірювання сили цієї чи іншої групи мотивів дозволяє керівникам підприємств сформулювати систему впливів, спонукаючи цим персонал до активізації трудової діяльності.

При цьому необхідно враховувати дію закону Йеркса – Додсона, який виражає залежність між силою мотиву та результатом діяльності. Суть цього

закону у тому, що мотивація належить до емоційної сфери, а досягнення результату – до сфери розуму. Якщо мотивуючі чинники мають високий рівень значимості, всі вони перешкоджають досягненню результату, оскільки емоції беруть гору над розумом, викликаючи високий рівень тривожності і психологічне напруження [28, з. 135].

Таким чином, сила мотивації повинна відповідати оптимальному рівню, що дозволяє цілеспрямовано планувати та здійснювати заходи щодо досягнення намічених цілей.

Результати дослідження сили мотивів різних груп (матеріальних, ціннісно-орієнтованих, мотивів досягнення успіху) розглянуто у відповідних параграфах роботи. Загальним результатом вивчення сили мотивів є висновок у тому, що мотивація для досягнення вищого матеріального рівня переважає, що перешкоджає досягненню оптимального поєднання мотивів різного рівня та спрямованості.

На додаток була використана анкета для керівника, що опосередковано виявляє силу мотивів трудової діяльності у співробітників компанії. Керівнику було запропоновано перелік тверджень, у тому числі він виділив ознаки, що характеризують роботу його персоналу.

Характеристики роботи персоналу [32, с. 11]: Висока плинність кадрів, постійний рівень прогулів, нераціональне використання робочого часу, низька продуктивність, явна лінь, погане здоров'я, відсутність духу співробітництва, погані взаємини між працівниками, низька якість робіт, опір змінам.

Найбільше занепокоєння в керівника ресторану «Прага» викликають такі фактори: висока плинність кадрів, нераціональне використання робочого часу, погане здоров'я, опір змінам. Кількість негативних ознак – 4 з 10 можливих, що побічно характеризує середню силу трудової мотивації колективу.

Загальні результати дослідження сили мотивації представлені рисунком 3.1. За основу цієї схеми взято модель мотиваційних характеристик роботи.

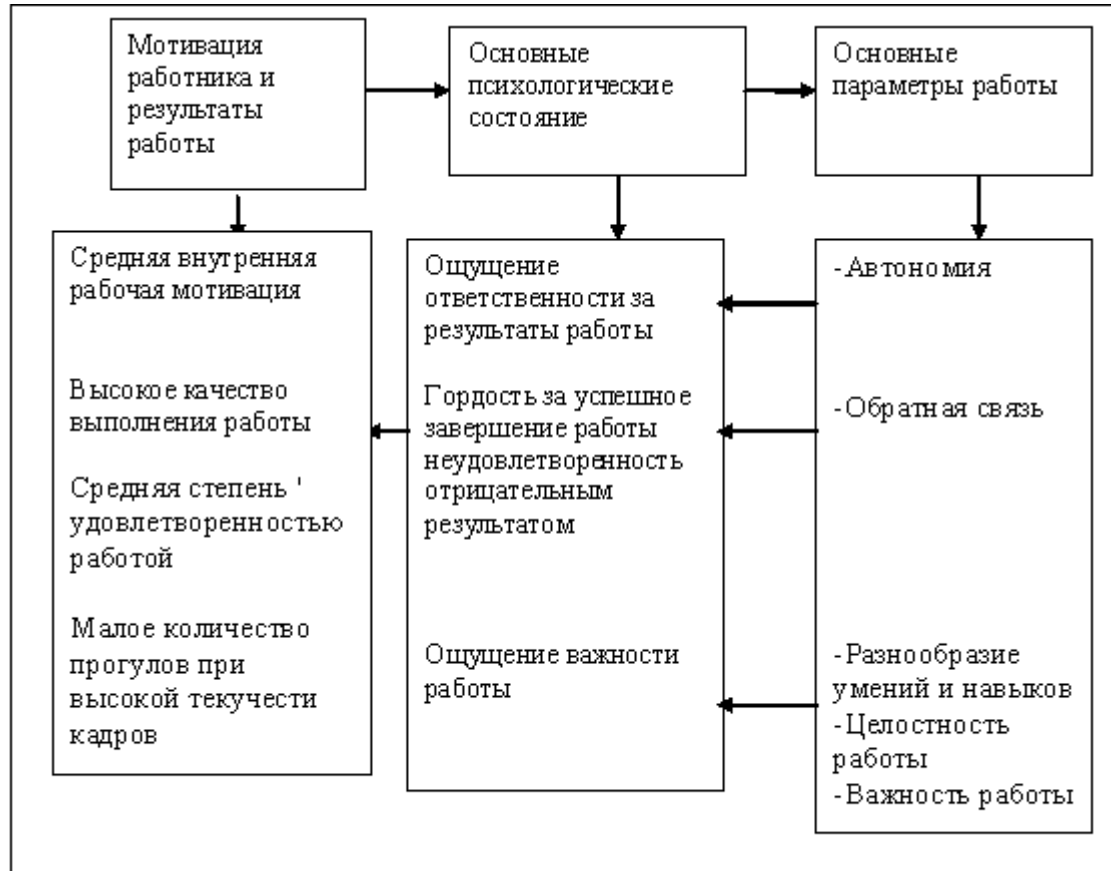


Рисунок 3.1 – Модель мотиваційних характеристик роботи у ресторані «Прага»

Далі представлений аналіз даної моделі для найнижчої ланки обслуговуючого персоналу ресторану «Прага» - посади офіціанта.

1) Різноманітність умінь та навичок. Цей термін характеризує ступінь, у якому робота потребує різноманітних дій під час її виконанні і який передбачає використання різних навичок та талантів персоналу. Звернемо увагу на те, що йдеться про поєднання різноманітності з використанням навичок та талантів.

Робота офіціанта вимагає точності, швидкості, вправності, використання знань про сервірування столу, подачі страв та спиртних напоїв. Ця посада є досить стійкою щодо необхідних умінь та навичок, що поєднується з високим рівнем різноманітності та професійної напруженості – потрібна доброзичливість,

уміння вирішувати різні конфлікти та терпляче ставлення до критики.

2) Цілісність роботи. Під цим параметром розуміється завершеність робочої операції як цілої та певної частини роботи, тобто. виконання роботи від початку остаточно з видимим результатом. З поняттям цілісності роботи тісно пов'язана визначеність завдання з боку менеджера, що дозволяє виконувати роботу як єдине ціле та з відчутним результатом.

Посадові обов'язки офіціантів передбачають повний цикл обслуговування клієнта – від сервірування столу та подачі страв до прибирання столів після відвідувачів та прийому розрахунку. Таким чином обслуговування відвідувачів є цілісною операцією з видимим результатом (задоволений або незадоволений клієнт відвідуванням ресторану).

3) Важливість роботи. Під цим параметром розуміється ступінь впливу виконуваної роботи життя чи роботу інших людей у цій організації чи зовнішньому оточенні.

Слід зазначити, що поняття важливості зміняться певною мірою залежно від цього, який системи цінностей дотримується службовець. Саме з цією характеристикою більшою мірою пов'язана висока плинність кадрів у ресторані. Багато дівчат на посаді офіціанток не вважають кінцеву мету роботи – високий рівень обслуговування клієнтів – метою, гідною тривалих витрат часу та енергії.

Поєднання цих трьох параметрів дозволяє розглядати роботу як внутрішньо вмотивовану. Через війну аналізу роботи офіціанта зроблено висновок у тому, що у тому мірою на підприємстві представлені чинники цілісності і різноманітності при недостатності чинника важливості роботи.

4) Автономія. Характеризує, наскільки робота забезпечує свободу та незалежність службовця при виробленні графіка виконання роботи та дій, що використовуються для досягнення потрібного результату. Автономія необхідна, щоб людина відчула особисту відповідальність за всі успіхи та невдачі, з якими вона стикається у процесі виконання роботи.

Досліджувана посада надає невисокий рівень автономії - поведінка офіціанта та процедура обслуговування клієнта підпорядковується чітким правилам та етичним нормам. У зв'язку з цим показник автономії не є сильним мотивуючим фактором.

5) Зворотний зв'язок забезпечує отримання працівниками інформації про якість виконуваної ними роботи. Важливість зворотний зв'язок очевидна. Робота може мати високі показники за всіма іншими параметрами, однак без зворотного зв'язку про якість її виконання, підвищення ефективності праці не можливо. Зворотний зв'язок на будь-якому рівні виконання роботи є надзвичайно важливим для того, щоб якість виконання роботи приносила почуття задоволення, успіху.

Заслуговує на увагу той факт, що негативний зворотний зв'язок більш ефективна, ніж повна байдужість керівника до успіхів і невдач виробничого колективу та окремих працівників, хоча менш дієва, ніж позитивна.

На жаль, для керівників середньої ланки ресторану «Прага» властива негативна оцінка діяльності персоналу, з чим пов'язані проблеми плинності кадрів, відсутність духу співробітництва в колективі.

Отже, в результаті дослідження сили мотивів різних груп виявлено, що ступінь виразності даної характеристики безпосередньо залежить від основних параметрів роботи, таких як різноманітність, цілісність, важливість, автономія та зворотний зв'язок.

3.2 Визначення спрямованості мотивації та заходи щодо їх удосконалення ресторану «Прага»

У загальній психології спрямованість особистості означає сукупність потреб та мотивів, визначальних головний напрямок її поведінки.

Для практичного вивчення спрямованості мотиваційної сфери людини ми

використовували основні тези теорії Д. Мак-Клелланда, Р. Аткинсона і Х. Хекхаузена, у якій розглянуто дві лінії поведінки, зумовлених різною спрямованістю особистості: орієнтація досягнення успіху і орієнтація уникнення невдач. Факти, отримані у психології, свідчать, мотивації досягнення успіхів і уникнення невдач є важливими і щодо незалежними видами людської мотивації. Від них великою мірою залежить становище людини у суспільстві та кар'єрне зростання особистості. Зазначено, що з значно вираженим прагненням до досягнення успіхів досягають у житті набагато більшого, ніж ті, у кого ця мотивація відсутня або виражена слабо. Люди, мотивовані успіхом, зазвичай ставлять собі у діяльності позитивну мету, досягнення якої може бути однозначно розцінено як успіх. У таких людей у когнітивній сфері зазвичай є очікування успіху, вони розраховують отримати схвалення за дії, спрямовані на досягнення поставленої мети, пов'язана з цим робота викликає позитивні емоції. Крім того, їм характерна повна мобілізація всіх ресурсів і зосередженість уваги на поставленій меті.

Вектор поведінки індивідів, орієнтованих уникнути невдач, має протилежну спрямованість. Мета, яку вони ставлять у діяльності, полягає у уникненні невдачі. При цьому людину, спочатку мотивовану на неуспіх, характеризує невпевненість у собі, страх критики, з роботою пов'язані негативні емоційні стани. Внаслідок такої установки індивід виявляється не переможцем, а переможеним [33, с. 311].

Для вивчення спрямованості мотивації у персонала ресторану «Прага» було використано опитувальник для оцінки потреби досягнення успіхів. Тест був запропонований групі офіціантів, кухарів, адміністраторів - загальною чисельністю 43 особи (див. додаток Д).

В результаті тестування персоналу ресторану «Прага» отримано індивідуальні показники спрямованості мотивації, при цьому середній бал по групі дорівнював 170, що свідчить про домінування мотивації на досягнення

успіху. У зв'язку з цим можна дійти невтішного висновку у тому, що у більшості персонал підприємства віддає перевагу завдання середньої та підвищеної ступеня складності, має об'єктивної самооцінкою, прагне отримати достовірну інформацію про результати своєї діяльності, характеризується відповідальністю і відповідним досягненням рівнем домагань.

Психодіагностичне дослідження мотивації ефективності праці та організації системи управління персоналом ресторану «Прага» виявити такі характеристики мотиваційної системи працівників: 1) задоволеність працею; 2) ціннісні орієнтації; 3) силу різних мотиваційних груп; 4) спрямованість мотивації. Середні результати по дослідженій групі працівників підприємства представлені в зведеній таблиці див.

Отже, в результаті аналізу характеристик мотиваційної сфери співробітників ресторану «Прага» було виявлено, що найбільш вираженими мотивуючими критеріями є рівень заробітної плати, можливість професійного та кар'єрного зростання, стабільність та участь в управлінських рішеннях. Це свідчить про найбільшу актуалізацію 1-го, 2-го, 3-го та 4-го рівнів піраміди потреб Маслоу (фізіологічний рівень, потреба у безпеці, приналежності та повазі). Подальша оптимізація управлінської структури підприємства має спиратися створення у персонала можливості задоволення цих потреб, і навіть актуалізацію вищих мотиваційних структур

У процесі вивчення мотиваційної сфери людини встановлено, що можливість професійного та кар'єрного зростання є одним із сильніших за їх мотивуючі фактори. У зв'язку з цим до завдань системи управління, ресторану «Прага» необхідно включити організацію управління діловою кар'єрою персоналу.

У загальному сенсі під діловою кар'єрою розуміється успішне просування галузі суспільної, службової, наукової та інших видів діяльності. Оскільки всі вони затребувані суспільством, то й успішне просування цих галузях є суспільно

значущим явищем [20, з. 318].

Якщо розглядати планування та розвиток кар'єри як конкретну діяльність, то кар'єра може бути визначена як свідомо обраний та реалізований шлях посадового просування, прагнення до наміченого статусу (соціальний, посадовий, кваліфікаційний), що забезпечує професійне та соціальне самоствердження спеціаліста відповідно; рівнем його кваліфікації.

Планування кар'єри полягає у визначенні цілей її розвитку та шляхів, що ведуть до їх досягнення. Реалізація цілей розвитку кар'єри включає:

1) послідовність посад, що передують цільовій, на яких необхідно попрацювати;

2) заходи, участь у яких забезпечує готовність професіонала до роботи на конкретних посадах (участь у навчальних програмах, стажування тощо).

Планування кар'єри, що розглядається в контексті інтересів співробітника, створює передумови для того, щоб:

- оптимізувати його професійне зростання, дозволяючи фахівцю завчасно включитися до програм перепідготовки або підвищення кваліфікації;

- задовольнити його мотивацію завдяки залученості працівника до планування власного професійного маршруту;

- внести певну визначеність у тимчасову перспективу працівника.

Позитивні моменти планування кар'єри, пов'язані з інтересами організації, полягають у тому, що підвищується лояльність та залученість працівників; полегшується планування підготовки та підвищення кваліфікації; при внутрішньоорганізаційних переміщеннях персоналу забезпечується облік професійних інтересів працівників.

Ключовим моментом у розумінні аспектів планування кар'єри є; її розгляд як варіант партнерської взаємодії, що складається у працівника та організації як системи, а також її представників – безпосереднього керівника та служби

людських ресурсів [20, с. 318].

Для більш успішного управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства ресторану «Прага» як рекомендація було запропоновано змінити стратегію організації щодо проблеми найму або розвитку співробітників. Рекомендований підхід пов'язаний з формуванням людського капіталу. Він ґрунтується на прагненні організації розвивати власний трудовий потенціал, а не набирати людей з боку. Цей підхід є варіацією філософії "створити чи купити": одні компанії вважають за краще купити готовий талант на стороні, ніж вкласти гроші в його підготовку та розвиток, інші компанії "вирощують" фахівців самостійно.

В умовах висококонкурентних зовнішніх ринків праці організації вигідніше (щоб уникнути втрати працівника) встановлювати працівникові високу заробітну плату за додаткову кваліфікацію. У разі організація оплачує працівникові нові навички, дозволяють набувати і накопичувати досвід. Таким чином, для працівника досвід – це подарунок від організації зниження текучості кадрів, бо видатки досвід – це додаткове навчання. Позитивним фактором є можливість розвивати трудовий капітал на основі створених в організації правил. Професійне зростання фахівця і, паралельно, його кар'єрне просування, дозволяє організації у своїх інтересах використовувати його знання, вміння та навички. Крім того, залучення спеціаліста на вакантну посаду з використанням зовнішнього ринку праці незворотно пов'язане з труднощами його адаптації на новому місці, встановленням відносин з новим колективом та новим керівництвом. Цих проблем вдається уникнути, якщо фахівець "вирощений" в організації і відповідно володіє набагато більшим обсягом інформації, ніж взятий за наймом.

Інша пропозиція, пов'язана з управлінням кар'єрним зростанням персоналу ресторану «Прага», стосується необхідності вироблення певної стратегії щодо внутрішньоорганізаційних переміщень персоналу. Для цього необхідно

сформулювати приблизні схеми цих перестановок, надавати працівникам первинну інформацію про можливі варіанти внутрішньоорганізаційних переміщень, виділити систему ключових посад організації (посад, що надають найбільший вплив на діяльність організації) та розробити процедури висування та підготовки резерву на них; заміщення, здійснювати атестацію працівників та організувати відповідно до планів кар'єри їх підготовку [20, с. 19]. Таким чином, працівник ресторану на будь-якій посаді представлятиме свої можливості у плані розвитку ділової кар'єри, знатиме необхідні вимоги до спеціаліста перспективної посади і так плануватиме своє професійне та особистісне зростання, щоб максимально відповідати цим вимогам. Як приклад, пропонується схема внутрішньоорганізаційних переміщень для посади "Офіціант" (рисунок 3.2).

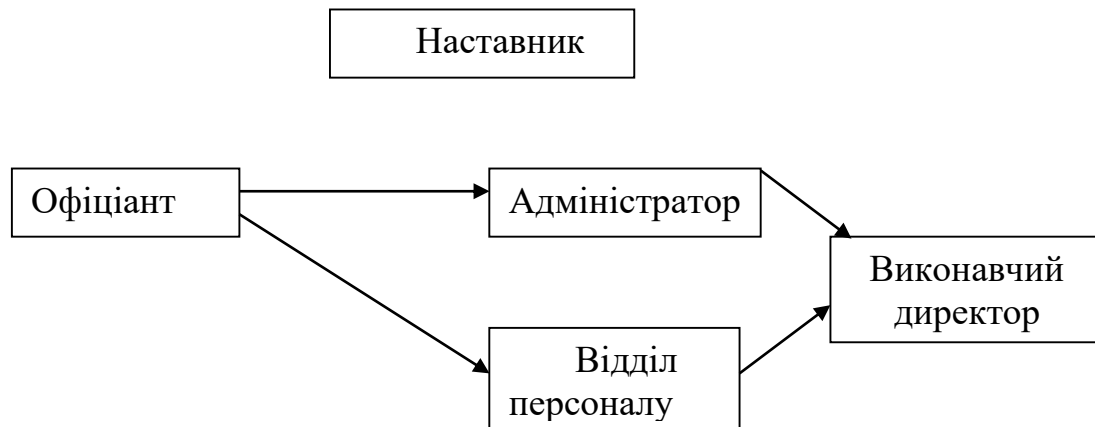


Рисунок 3.2 – Схема розвитку кар'єри на посаді "Офіціант"

Крім цього для керівника ланки в системі управління персоналом досліджуваного підприємства пропонується розробити потрібний план "сходи; кар'єри, що включає поєднання ієрархічної адміністративної кар'єри; наукової, що дозволяє здійснити професійне самоствердження; проектної, що дає можливість просуватися в участі або керівництві різними за масштабом проектами. , на базі ресторану «Прага» є можливість проводити економічні та

психологічні дослідницькі роботи, які можуть стати основою різноманітних наукових досліджень. концепція підприємства.

Ще одна значна зміна системи управління персоналом підприємства зможе бути пов'язана з включенням психологічного супроводу внутрішньоорганізаційних переміщень на підприємстві та при наймі нових фахівців. На етапі первинної адаптації необхідно надати більш щадний режим роботи, м'якші критерії оцінки, більш організовано включити в систему управління інститут опіки та наставництва, який передбачає прикріплення кожного нового члена колективу до співробітника, який має певний стаж роботи на даній посаді. Необхідно відзначити, що прийняття на себе функцій "наставника" може бути перехідною ланкою між посадою і вищим службовим становищем. Отже, ефективність роботи організації, її розвиток неможливий, якщо не вирішено завдання заміщення робочих місць не тільки шляхом найму нових працівників, а й завдяки розстановці персоналу, що зумовлює необхідність планування та управління кар'єрою персоналу підприємства. У зв'язку з цим було висловлено пропозиції щодо формування власних управлінських ресурсів ресторану «Прага», складання чітких схем внутрішньоорганізаційних переміщень для кожної посади підприємства, включення психологічного супроводу посадових перестановок.

Дослідження переважних мотивів у мотиваційній структурі персоналу ресторану «Прага» показало, що переважним для працівників є матеріальне стимулювання та відповідний рівень заробітної плати. У зв'язку з цим виникла практична необхідність розробки нових способів оплати та преміювання працівників компанії.

Аналіз сучасних джерел, що вивчають проблему матеріального стимулювання, показав, що поняття "заробітна плата" вже не відповідає реаліям сучасних виробничих відносин, і набагато точніше говорити про комплекс заходів щодо підвищення якості життя. Це ціле, яке краще визначати збірним

поняттям "винагорода", включає не лише гроші.

Різні види винагороди грають роль символу, знака визнання суспільством особистого внеску працівника [22, с. 198].

Практикою вироблено сім загальних правил матеріального заохочення персоналу, де враховується єдність матеріального та морального стимулювання: система матеріального стимулювання має бути простою і зрозумілою кожному працівникові, система має бути гнучкою, що дає можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи, розміри заохочення мають бути економічно та психологічно обґрунтованими, заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, які кожним сприймаються як правильні, система заохочень має формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород, система заохочень має сприяти підвищенню зацікавленості працівників у покращенні не тільки індивідуальної роботи, а й роботи в "ділових" інших працівниками, працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами своєї роботи та діяльності організації загалом [9, с. 48].

На сьогоднішній день заробітна плата більшості співробітників ресторану «Прага» складається з окладу та премії, яка нараховується залежно від прибутку підприємства за минулий місяць.

Також передбачено основний соціальний пакет, затверджений трудовим законодавством, діє програма соціальної допомоги (див. додаток Ж).

Для ефективнішого впливу трудові мотиви співробітників сформульовані такі рекомендації: весті повинна складатися із трьох частин. 1/3 визначається посадою: всі, хто займається подібною діяльністю, повинні отримувати однакову ставку, що є гарантом справедливості на фірмі. Ця частина заробітної плати найпостійніша. Друга частина визначається вислугою років, стажем безперервності, документами про освіту та закінчені курси підвищення кваліфікації. Ці дві частини становлять базову ставку і мають відрізнятися дуже

незначно. Третя частина найрухливіша, де діє головний принцип - якомога міцніший зв'язок з досягнутими успіхами в роботі. Розроблено безліч методик, коефіцієнтів, шкал, способів визначення частки участі у прибутках. Ми, слідом за Р. Таудсеном, пропонуємо ввести три критерії для оцінки роботи: задовільно, незадовільно, відмінно (видатний результат). Дві останні оцінки повинні отримувати дуже небагато – близько 10% працівників.

Дуже важливо, щоб система нарахування третьої частини для десяти відсотків найкращих була всім зрозумілою.

Вона має бути розрахована на виділення новаторів, заохочення ініціативи та творчості, підтримка суперництва всередині підрозділу. Щодо цього можливо два напрями розрахунку: керівником чи первинним колективом. Перший варіант підвищує впливовість і владу начальника й у ряді випадків (наприклад, невисокий освітній ценз працівників) цілком продуктивний. Більш демократично та ефективно наділяти правом розподілу третини зарплати самих працівників – участь у прийнятті рішень є обов'язковою умовою зростання відповідальності працівників.

Заробітна плата не повинна бути єдиною формою заохочення. З практики європейського менеджменту можна запозичити такі форми стимулювання:

- оплачене запрошення на два обіди або вечері в ресторані, яке підприємство видає співробітнику, якщо він цілий рік не брав лікарняного;
- прийняття відділом кадрів він частини особистих турбот і проблем співробітників: вирішення проблем із дітьми, допомогу у разі хвороби, надання безкоштовної юридичної допомоги;
- страхування життя та здоров'я; позички зі зниженою відсотковою ставкою на придбання житла та навчання дітей;
- оплата дитячих закладів; надання права безоплатного користування автомобілем фірми;
- організація безкоштовного відвідування басейну та тренажерного

залу.

Розробка та реалізація плану соціально-культурних заходів для персоналу з використанням різних заохочувальних призвів. Метою даної програми є як матеріальне стимулювання, а й підвищення кваліфікації персоналу у вигляді включення механізмів змагання та суперництва.

Наприкінці слід зазначити, що матеріальне стимулювання має непостійний характер. Досягнення певного рівня добробуту чи певних ситуаціях цей чинник зменшує свій вплив на поведінку працівника.

Отже, застосування нових способів оплати та преміювання співробітників, що включають нові способи нарахування заробітної плати, застосування не грошових форм заохочення та реалізація плану соціально-культурних заходів може стабілізувати кадрову структуру підприємства, залучити до компанії нових кваліфікованих працівників, стимулювати виробничу поведінку та контролювати витрати на робочу силу, що закономірно позначиться на виконанні стратегічних завдань та одержуваних прибутків.

Можливість професійного розвитку через різні форми навчання є одним із найважливіших показників якості трудового життя. Підвищення кваліфікації посідає особливе місце у навчанні персоналу як основний спосіб забезпечення відповідності кваліфікації працівників сучасному рівню розвитку науки, техніки та економіки. Відомо, що отримані знання старіють на 50% кожні 5 років, якщо людина не займається самоосвітою та не підвищує рівень кваліфікації [11, с. 258].

Вивчення американського, японського та європейського менеджменту, пристосування його до умов нашої соціальної системи, узагальнення сучасних концепцій вітчизняних вчених-педагогів дозволили сформулювати принципи підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів [11, с. 259]:

- 1) Навчальний заклад повинен створювати умови для розвитку особистості в тих сферах, де людина недостатньо підготовлена, та прояви її різнобічних

здібностей.

2) Інтенсивне навчання з відривом від виробництва, метод "повного занурення" у навчальний курс.

3) Залучення висококваліфікованих вчених, педагогів та керівників, орієнтація навчання на особу викладача.

4) Широке використання методів активного навчання (до 60 – 75% навчального часу). Види: ділові та рольові ігри, аналіз конкретних ситуацій, аукціон ідей, круглі столи, соціально-психологічні тренінги, практичні заняття у малих групах, програмоване навчання з використанням ПК.

5) Гнучкий зворотний зв'язок зі слухачами, за допомогою різних анкет та рейтингів.

В основі підвищення ефективності підготовки персоналу лежить кілька психологічних закономірностей: залучення учнів при формуванні знань та умінь у різні форми активності, творча мотивація, що впливає на стимуляцію інтелектуально насичених умінь, формування індивідуального стилю діяльності, застосування у процесі навчання керованого формування професійних умінь [20, . 300].

В результаті вивчення організації навчання персоналу ресторану «Прага» зазначено, що процес підвищення кваліфікації має несистематичний характер, навчальні програми не мають чіткої цільової спрямованості, навчання відбувається без відриву від роботи. Як методи навчання персоналу використовуються форми, наведені в (таблиці 3.1).

Таблиця 3.1 – Методи навчання співробітників ресторану «Прага»

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
"Копіювання" - співробітник, що знову прийшов, прикріплюється до фахівця, навчається, копіюючи його дії протягом	Лекції – доведення до слухачів наперед підготовлених виступів на різних курсах підвищення

<p>перших двох тижнів.</p> <p>Наставництво - заняття адміністраторів із підлеглими ним офіціантами під час щоденної роботи.</p> <p>Делегування - передача співробітникам чітко окресленої сфери завдань з повноваженнями прийняття рішення щодо обговореного кола питань у робочому порядку та при прийомі на роботу.</p> <p>Самонавчання кожного співробітника з використанням навчальної літератури та інструкцій.</p>	<p>кваліфікації.</p> <p>Участь у тренінгах організованих відділом персоналу.</p>
--	--

Програма навчання персоналу ресторану «Прага», прийнята на перше півріччя 2024 наводиться у додатку І.

У зв'язку з виявленими фактами висунуто рекомендацію запровадження моделі безперервного навчання та розвитку кадрів, яка поєднує в собі два завдання. По-перше, підготовка персоналу у зв'язку з певними обставинами діяльності підприємства (зміною статусу, технологічними нововведеннями тощо). По-друге, вирішення завдання формування у персоналу будь-якого рівня сталої установки на постійний саморозвиток - як суб'єкта відповідної професійної діяльності та як члена відповідної спільноти. Ця модель найбільш адекватна сучасним умовам жорсткої конкуренції, передбачає масове навчання, значною мірою орієнтоване формування групових і цінностей, що відповідає завданням безперервної освіти. Друга рекомендація щодо професійного розвитку персоналу пов'язана із необхідністю культивувати активну участь персоналу в освітньому процесі. У рамках цього підходу співробітники більшою чи меншою мірою самі визначають зміст курсів, що освоюються, що відповідає плану власного розвитку.

Також у процесі організації навчання працівників підприємства необхідно включити стимулювання творчої мотивації працівників. Це дає додатковий

ресурс для підвищення ефективності професійної підготовки. Одним з факторів, що перешкоджають систематичному застосуванню освітніх програм до персоналу ресторану «Прага» є найвища вартість навчання. Можливою формою роботи, що знижує витрати та включає творчу мотивацію співробітників, є наступна. Курс підвищення кваліфікації може проходити лише один працівник колективу за складеним та затвердженим графіком. Після закінчення навчання він передає отримані знання іншим співробітникам, використовуючи при цьому різні форми та методи.

Паралельно з цими заходами необхідно запровадити більш дієву та організовану систему оцінки отриманих знань. Це можуть бути тестові або практичні завдання, які виконуються після закінчення курсу підвищення кваліфікації.

Необхідно також зазначити, що професійне становлення особистості залежить не тільки і не стільки від умов підвищення кваліфікації, які надає підприємство. Основним обмежувачем ділової кар'єри є зупинка саморозвитку. Тому корпоративна культура та культура спілкування, прийнята на підприємстві, а також вся система управління персоналом повинні орієнтувати співробітників на самовдосконалення та саморозвиток. Сучасні умови надають різні методи реалізації цього підходу – від корпоративного культурного відпочинку до організації ділових ігор та дискусій з актуальних питань управління, політики тощо.

Отже, висунуті рекомендації щодо розвитку та навчання персоналу пов'язані з впровадженням більш систематичних та цілеспрямованих освітніх програм, залученням активної позиції персоналу щодо власного навчання, розвитком творчої мотивації співробітників та чіткішою системою оцінки отриманих знань.

Праця працівників ресторанного бізнесу відрізняється високим ступенем напруженості. Це стосується, перш за все, до персоналу залу та кухні. Офіціанти

та адміністратори завжди мають на увазі: вони повинні бути привітні стежити за культурою мови, зовнішнім виглядом, манерами. Нервово-емоційна напруженість є наслідком необхідності в процесі трудової діяльності вступати в контакт з великою кількістю людей за їх різної комунікабельності [28, с. 119].

Діагностика робочого простору включає три послідовних етапи: опис робочого місця; аналіз робочого місця; проектування робочого місця

Опис робочого місця передбачає коротку характеристику функцій працівника та його значення з погляду цілей і завдань організації, участі у виробничому процесі, реалізації кадрового потенціала. Сукупність описів кожного робочого місця дає розгорнуту картину організації загалом, доповнює і розшифровує організаційну структуру фірми.

Аналіз робочого місця – це детальне вивчення робочого процесу з описом завдань та зв'язків, що йому притаманні, а також зазначенням необхідних кваліфікаційних та особистісних якостей працівника, який здійснює дані функції. Для проведення такого аналізу використовуються методи спостереження, інтерв'ю, анкетування та аналіз посадових обов'язків.

Проектування робочого місця передбачає створення структури робочих елементів, обов'язків та завдань для працівників певного профілю.

Робочим місцем для підприємства комунального харчування називається частина виробничої площі, де працівник виконує певні операції, використовуючи у своїй відповідне устаткування, інвентар, посуд, інструменти. Загальні правила, які використовуються при проектуванні робочих місць на підприємствах громадського харчування, такі:

- 1) обладнання має розташовуватись у процесі технологічного процесу;
- 2) площа робочого місця повинна бути достатньою для раціонального розміщення обладнання, зручного розташування інструментів, створення безпечних умов.

Організація робочих місць має враховувати антропометричні дані будови

тіла людини, тобто. на підставі зростання людини визначаються глибина, висота робочого місця та фронт роботи для одного працівника.

Розміри обладнання повинні бути такими, щоб корпус та руки працюючого знаходилися у найбільш зручному положенні.

Як показав досвід організації робочого місця кухаря, відстань від підлоги до верхньої полиці столу, де зазвичай розміщують запас посуду, ні перевищувати 1,75 м. Оптимальна відстань від підлоги до середньої полиці – 1,5 м. Ця зона є найбільш зручною для кухаря. У нижній частині столу мають бути полиці для посуду, обробних дощок. Використовують секційні модульовані столи для малої механізації, з гіркою, що охолоджується, і шафою. Біля виробничих столів встановлюють підніжні дерев'яні стелажі. Для зручності роботи висота столу має бути такою, щоб відстань між ліктем працівника та поверхнею не перевищувала 200–250 мм.

Кут миттєвої видимості предмета становить 18° . У цьому секторі огляду має бути те, що працівник повинен побачити миттєво. Кут ефективної видимості повинен перевищувати 30° . У середньому для людини кут огляду становить 120° , тому довжина столу не повинна перевищувати 1,5 м [28, с. 122].

Аналіз робочого простору працівників кухні ресторану «Прага» показало, що в процесі його організації було враховано всі необхідні вимоги до безпеки та комфортності роботи, дотримано необхідних стандартів.

Аналіз інших виробничих приміщень показав, що для персонала підприємства відведено вбиральню, призначену для зберігання одягу всього персоналу в кількості 45 осіб. Кімната має розміри 3x2,5 м, що не дозволяє персоналу відповідно підготуватися до робочого дня та створює напруженість у колективі. Крім того, на підприємстві відсутня зона відпочинку.

Матеріал досліджень останніх десятиліть показує, що робоче місце має бути не просто зручним та ергономічним. Воно має створювати певний емоційний настрій у співробітника та бути організовано так, щоб розбивати

приміщення на смислові зони. У нашому випадку це може бути досягнуто використанням певної колірної гами. Основною метою при цьому є виділення у приміщенні кухні зони відпочинку для кухарів та офіціантів. Ця зона повинна розташовуватись у найбільшій віддаленості від кухонного обладнання (плит та мийок). Як основні кольори можна використовувати глибокі неяскраві відтінки синього та зеленого. При виборі кольорів ми спиралися на традиційні описи емоційних характеристик кольору, запропоновані М. Люшером: Синій колір символізує спокій, задоволеність, ніжність та прихильність, зелений колір є символом наполегливості, самоповаги, самовпевненості. Включення зеленого кольору необхідно для підтримки внутрішньої впевненості людини та певного рівня збудження, що дозволяє після періоду відпочинку продовжити роботу та ефективно виконувати посадові обов'язки. Крім цього, розмір приміщення кухні дозволяє відокремити зону відпочинку розсувною панеллю та встановити там зручні крісла.

У перспективі керівникам підприємства необхідно задуматися про створення окремої кімнати відпочинку для обслуговуючого персоналу, де працівники могли б зняти нервово-психічну напругу, наприклад, за допомогою сприятливого для відпочинку "звукового меню": записів пташиного співу, струмка струмка, плескоту морських хвиль тощо. .

Кімната відпочинку також має послужити засобом вирішення проблеми вторгнення в інтимний та особистий простір людини, яка є досить актуальною для працівників зали. Обслуговування відвідувачів передбачає постійне включення до інтимної та особистої зони незнайомих людей, що є серйозним навантаженням для психіки людини. Іноді персонал повинен "розвантажувати" нервову систему, що передбачає можливість побути одному в прохолодному просторі приміщенні. Саме ця проблема визначає необхідність влаштування окремої кімнати відпочинку.

Неодмінною деталлю зони відпочинку повинні бути рослини. Озеленення

інтер'єру виконує не лише декоративну функцію. Рослини знижують нервову та зорову напругу, покращують склад повітря, допомагають психологічному розвантаженню. Тому не рекомендується використовувати штучні рослини. Зону відпочинку необхідно прикрасити картинами чи репродукціями, тематика яких має викликати агресію, смуток, погіршувати настрій чи знижувати працездатність. Декоративні деталі інтер'єру повинні бути вентральними за своїм характером та кольоровим рішенням і органічно "вписуватися" в єдиний вигляд приміщення.

Таким чином, перспективним вирішенням проблеми покращення умов праці у ресторані «Прага» є створення окремої кімнати відпочинку, що враховує специфіку роботи персоналу ресторану та дозволяє вирішувати актуальні для нього проблеми нервово-психічної напруги.

Отже, в результаті аналізу умов праці та системи управління персоналом ресторану «Прага» було сформульовано низку пропозицій щодо вдосконалення системи трудової мотивації працівників. Дані рекомендації спираються на систему актуальних потреб персоналу та пов'язані з такими мотивуючими критеріями:

1) Управління кар'єрним зростанням: формуванню власних управлінських ресурсів для підприємства; складання чітких схем внутрішньоорганізаційних переміщень кожної посади підприємства; включення психологічного супроводу посадових перестановок.

2) Застосування нових способів оплати та преміювання працівників: включення нових способів нарахування заробітної плати; застосування не грошових форм заохочення; реалізація плану соціально-культурного заходу.

3) Розвиток персоналу та організація навчання: використання найбільш систематичних та цілеспрямованих освітніх програм; залучення активної позиції персоналу щодо власного навчання; розвиток творчої мотивації співробітників та чіткіша систематична оцінка отриманих знань.

4) Організація робочого простору та створення сприятливих умов праці пов'язане зі створенням зони відпочинку для персоналу підприємства.

3.3 Технологічні рішення та оптимізація системи мотивації та управління персоналом у ресторані «Прага»

1. Автоматизація Системи Звітності:

Впровадження автоматизованої системи звітності є ключовим елементом для оптимізації управління та забезпечення ефективності в ресторанному бізнесі. Встановлення Point of Sale (POS) системи дозволить ресторану "Прага" автоматизувати процеси оформлення замовлень та відслідковування продажів. Це не лише прискорить обслуговування клієнтів, але й забезпечить точний облік продуктів та послуг.

Додатково, важливо впровадити електронні звіти та дашборди, які будуть автоматично формуватися на основі даних з POS системи. Це дозволить керівництву та менеджерам миттєво отримувати інформацію про роботу персоналу, оборот грошей та рівень задоволеності клієнтів.



Рисунок 3.3 - Як працює POS-система.

2. Впровадження Системи Управління Відносинами з Клієнтами (CRM):

Запровадження CRM-платформи є стратегічним кроком для оптимізації взаємодії з клієнтами та персоналізації обслуговування. Ця система дозволить створити повну базу даних клієнтів та їхніх уподобань. Вона також буде використовуватися для розробки та впровадження програм лояльності, які стимулюватимуть постійних клієнтів і надихатимуть на повторні відвідування.



Рисунок 3.4 – CRM система.

3. Онлайн система замовлень та резервацій:

В умовах сучасного світу, де важлива швидкість та зручність, створення мобільного додатка для онлайн замовлень та резервацій є необхідністю. Цей додаток має спростити процеси замовлень і резервацій, зробити їх доступними в будь-який час та місце для клієнтів.

Крім того, важливо впровадити систему електронної черги, яка дозволить уникнути затримок та забезпечити краще управління потоком клієнтів. Це допоможе зробити обслуговування більш ефективним та підвищить задоволення

гостей.

4. Трендові технології для залучення персоналу:

Залучення та утримання кваліфікованого персоналу вимагає використання інноваційних технологій. Онбординг через AR/VR стане інноваційним способом ознайомлення нових працівників з рестораном та його процесами. Це дозволить їм швидко та ефективно вивчати навички та процедури.

Важливим є також впровадження електронних платформ для навчання персоналу. Це дозволить працівникам самостійно навчатися в будь-який час та місце, щоб покращити свої професійні навички.

5. Аналіз даних та machine learning для мотивації:

Використання аналітики та машинного навчання є ключем до розуміння та оптимізації системи мотивації персоналу. Застосування аналізу даних про продуктивність дозволить виявити фактори, що впливають на роботу працівників, та вжити кроки для їх покращення.

Перспективним є також використання машинного навчання для створення персоналізованих програм мотивації. Це дозволить адаптувати систему мотивації до індивідуальних потреб та уподобань працівників, підвищуючи їхню ефективність та задоволеність від роботи.

Висновки до розділу 3

1. Визначення цінностей орієнтації працівників ресторану «Прага»:

У процесі дослідження були виявлені ключові цінності, які визначають орієнтацію працівників ресторану «Прага». Зокрема, командна співпраця,

високий стандарт обслуговування та взаємоповага є крайнками, які формують унікальну корпоративну культуру. Розуміння та врахування цих цінностей дозволяє створити позитивне робоче середовище та підтримувати ефективні комунікації всередині колективу.

2. Визначення спрямованості мотивації та заходи щодо їх удосконалення ресторану «Прага»:

Стратегія мотивації персоналу в ресторані «Прага» базується на індивідуальних потребах та амбіціях працівників. Важливою частиною є персоналізовані програми мотивації, які враховують унікальність кожного працівника. Також, створено систему лояльності, яка заохочує постійних працівників. Технологічні інновації включають в себе використання онбордингу через AR/VR для збільшення ефективності процесу навчання та впровадження електронних платформ для самонавчання персоналу.

Важливим елементом є також програми навчання та розвитку, спрямовані на стимулювання професійного зростання працівників та підвищення їхньої ефективності. Дієва система внутрішнього навчання та розвитку є гарантією того, що працівники постійно удосконалюють свої навички та здатності.

3. Технологічні рішення та оптимізація системи мотивації та управління персоналом у ресторані «Прага»:

Використання технологічних рішень в управлінні персоналом та мотивації працівників ресторану «Прага» принесло суттєві покращення в ефективності та оперативності. Автоматизована система звітності та аналітики дозволяє збирати та аналізувати дані про продуктивність, дозволяючи керівництву приймати інформовані рішення.

Впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM) забезпечує персонал можливістю більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, підвищуючи рівень задоволення клієнтів та покращуючи репутацію закладу. Онлайн система замовлень та резервацій спрощує процес взаємодії з клієнтами,

забезпечуючи їм зручність та високий рівень обслуговування.

Загалом, використання технологій в управлінні та мотивації персоналу ресторану «Прага» є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та високої якості обслуговування. Ці інновації допомагають не тільки оптимізувати робочі процеси, але й забезпечують високий рівень задоволеності як працівників, так і клієнтів ресторану «Прага».

ВИСНОВКИ

Інтерес до вивчення проблеми мотивації праці сучасному менеджменті пов'язані з розумінням провідної ролі персоналу діяльності організації.

Результатом досліджень випускної кваліфікаційної роботи є реалізація поставленої мети, вивчення проблеми мотивації праці в управлінні персоналом на прикладі ресторану «Прага».

Відповідно до досягнутої мети вирішено такі завдання:

1) Проведено теоретичний аналіз сучасного стану проблеми мотивації праці в управлінні персоналом.

2) Проведено аналіз діяльності та дослідження системи управління персоналом ресторану «Прага».

3) Практично досліджено структуру мотивації, ефективності праці персоналу ресторану «Прага».

4) Сформульовано низку пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації та оптимізації управління персоналом ресторану «Прага».

В результаті теоретичного та практичного вивчення проблеми мотивації праці в управлінні персоналом зроблено такі висновки:

1) Мотивація є однією з основних функцій управління, яка дозволяє спрямовувати дії колективу підприємства на досягнення поставленої мети.

2) Основу змісту процесу мотивування становлять різні матеріальні та нематеріальні стимули, пов'язані з грошовою винагородою людини за певні дії, що "мотивує" організацією процесу управління, відповідною постановкою цілей та завдань організації, можливістю особистості задовольнити потреби вищого порядку (потреби у владі, повазі, самореалізації) і т.д.

3) Правильно організована система мотивуючих впливів, заснована на знанні мотиваційної структури та загальних закономірностей її розвитку, збільшує продуктивність та якість виробничого процесу чи обслуговування,

дозволяє реалізовувати потенційні можливості співробітників, підвищити задоволеність працівників працею.

4) Організаційна структура підприємства та робота системи управління персоналом ресторану «Прага» створюють умови для формування низки мотиваційних факторів, серед яких розглядаються:

- організація робочого місця, умов праці;
- матеріальне стимулювання; соціальний захист;
- підвищення професійної кваліфікації працівників.

5) Результати дослідження мотиваційної сфери працівників ресторану «Прага» показали, що як характеристики системи мотивації персоналу представлені спрямованість на досягнення успіху, переважання матеріальних стимулюючих факторів та побажання персоналу займати більш активну позицію в системі управління підприємством.

6) Незважаючи на досить ефективну роботу системи управління персоналом на підприємстві, яка представлена відділом кадрів, юридичним відділом та відділом маркетингу, винесено пропозиції щодо вдосконалення процесу управління з опорою на результати проведеного дослідження.

7) Сформульовані рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства, які спираються на систему актуальних потреб персоналу і включають управління кар'єрним зростанням, застосування нових способів оплати та преміювання, розвиток персоналу та організацію навчання, створення сприятливих умов праці та відпочинку.

Запропоновані автором рекомендації спрямовані на оптимізацію системи управління персоналом ресторану «Прага», підвищення рівня престижу ресторану, покращення якості послуг, збільшення прибутку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 11.01.1999 р., №586-XIV. (Редакція від 11.01.2019 р). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
2. Закон України Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р., №280/97-ВР. (Редакція від 01.05.2019 р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
3. Закон України Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р., № 4312-VI. (Редакція від 04.08.2018 р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
4. Закон України Про умови оплати праці працівників закладів соціального захисту дітей, закладів соціального обслуговування, закладів соціальної підтримки сімей, дітей та молоді і центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді від наказу Міністерства соціальної політики № 883 від 16.08.2016, № 1637 від 06.11.2018.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0597-15#Text>
5. Акимова И. М. Реструктуризация предприятий в промышленности Украины: направления и методы / И. М. Акимова. – Харьков: Бизнес-Информ, 1999. – 294 с.
6. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму / О. Амоша //Вісник НАН України. – 2002. – № 1. – С. 11–15.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. -К.: Професіонал, 2006. -511, с.
8. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – –Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.

9. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: учеб. / В. А. Баринов, В. Л.Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
10. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – 304 с.
11. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. -М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
12. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М: Гардарика, 1996. – 416
13. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О.Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129
14. Никифорова В.Г. Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
15. Гріфін Р., Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура / [наук. ред.В. Яцура, Д. Олесневич]. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
16. Звіт про кількісний і якісний склад державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за 2017-2019 роки URL: <http://pologyrda.gov.ua/>
17. Закон України Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р., № 889-VIII. (Редакція від 01.01.2019 р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
18. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. К.М. Дідур. Ефективна економіка. 2011. № 11.
19. Єгоршин А.П. Управління персоналом: навч. для вузів. - 3-е вид. - Н.Новгород: НІМБ, 2001. - 720 с.
20. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Знання, 2009. 254 с.

21. Пришляк О. Ю. Професійна соціальна і соціально-педагогічна діяльність у Німеччині. Соціальна робота: підручник. В. А. Поліщук, О. П. Бартош-Пічкара, Н. М. Горішна та ін. Тернопіль: 2010. Розділ V. С. 231–277.

22. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: навч. посіб. уклад.: О.Д. Брайченко, М.С. Орлів, Б.О. Костенко та ін.; за заг. ред. В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2012. 48 с.

23. Неліпа Д.В. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Менеджер. 2014. № 1. С. 137-142.

24. Севтунов М.А. Основні напрямки підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів органів місцевого самоврядування в Україні. Державне будівництво. 2008. № 2.

25. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.

26. Азаренкова Г. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Посібник . Г. М. Азаренкова. Ліра–К, 2010. С. 345.

27. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Професіонал, 2010. 511 с.

28. Барський Ю. М. Конкуреноспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. М. В. Саган. Економічний форум. Луцьк: ЛНТУ, 2014. Вип. 3. С. 150–159.

29. Богданова Т. І. Економіка праці і соціально-трудова відносина: Навчальний посібник для студентів 3 курсу всіх спеціальностей всіх форм навчання. Л. В. Іванова. Одеса: ОДЕУ, 2010. С. 248.

30. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник

Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272-276.

31. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

32. Пічкарь О. П. Система підготовки фахівців соціальної роботи у Великій Британії. автореф. дис. канд. пед. наук : спец. 13.00.04. Тернопіль, 2009. 24 с.

33. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

34. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.

35. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.

36. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.

37. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

38. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. —2018. — № 3. — С. 111—115.

39. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147

40. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька. - 2014. - № 4 (155)/С . 203-206
41. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017.– № 4 (42). – С. 224-231
42. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41
43. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Эссимо, 2014. – 623с.
44. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272-276.
45. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

Додаток А
Матриця потреб

Таблиця А.1 - Матриця потреб, характеристика

Ознака потреби	Характеристика ознаки
1	2
Місце в ієрархії потреб	Первинні (нижчі) -фізіологічні (голод, спрага, відсутність житла, сексуальні потреби); -Безпека, захищеність. Вищі: соціальні потреби (приналежність до соціальної групи, потреба у повазі, визнання); духовні потреби; потреба у самовираженні, самоактуалізації, реалізації творчих здібностей.
Що впливає на потреби	національність; історія; географія; природа; стать, вік; соціальне положення;
Історичне місце потреби	-Минулі; -Справжні; -Майбутні.
Рівень задоволення потреб	-Повністю задоволені; -частково задоволені; -Незадоволені.
Ступінь сполученості потреби	слабо поєднана з іншими потребами; -сполучена; -сильно поєднана (автоаматор і бензин тощо)
Масштаб розповсюдження	-Географічний: загальний, регіональний; -Соціальний: загальний, всередині національної спільності; усередині соціальної групи за освітою; усередині групи з доходу
Частота задоволення	-Одинично задовольняються; -періодично задовольняються;

	-безпервно задовольняються
Природа виникнення	-Основні; -Вторинні; -Непрямі.
Застосовність потреби	-в одній області; -у кількох областях; -у всіх областях.
Комплектність задоволення	-задовольняється одним товаром; -задовольняється кількома товарами; -задовольняється взаємозамінними товарами
Ставлення суспільства	-негативне; -нейтральне; -позитивне.
Ступінь еластичності від доходу та віку	-слабоеластичні (для задоволення фізіологічних потреб); -еластичні (для задоволення вищих потреб); -високоеластичні (предмети розкоші).
Спосіб задоволення	-Індивідуальний; -груповий; -суспільний.

Додаток Б

Розподіл праці між працівниками

Таблиця Б.1 - Функціональний розподіл праці між співробітниками ресторану «Прага»

Посада	Функції
1	2
Генеральний директор	Керує роботою підприємства, визначає стратегію розвитку.
Виконавчий директор – 3 особи	Відповідає за роботу всіх співробітників своєї філії, організовує рекламу компанії, укладає договори, налагоджує та підтримує зв'язки на муніципальному рівні.
Референт – 1 особа	Готує необхідну документацію для директорів, бере участь у виїзних семінарах та конференціях.
Головний бухгалтер – 1 особа	Формує облікову політику, планує документацію та документообіг, складає план з інвентаризації, план звітності, план технічного оформлення обліку, складає баланс, щоденно перевіряє журнал операцій, формує звітність.
Бухгалтери – 2 особи	Ведуть розрахунок заробітної плати, здійснюють видачу заробітної плати працівникам, оформлюють рахунки-фактури, книги покупок – продажів, витяги з банку, надсилають банківські платежі під керівництвом головного бухгалтера.
Відповідальний менеджер технічної служби – 1 особа	Забезпечує налагоджену роботу обладнання кухні та зали, стежить за дотриманням правил технічної безпеки на підприємстві.
Програміст – 1 особа	"Підтримує" на програмному рівні роботу систем прийому - передачі даних.
Відповідальний	Керує роботою АГВ, забезпечує своєчасність його

менеджер адміністративно-господарського відділу	функціонування, здійснює закупівлю необхідних для кухні продуктів.
Кур'єр – 1 особа	Забезпечує доставку необхідної фірмової документації.
тех. персонал – 3 особи	Підтримує чистоту у приміщеннях та на вулиці.
Шофер -1 людина	Забезпечує генерального директора, виконавчих директорів та головного бухгалтера поїздками на службовому автотранспорті.
Кухарі – 8 осіб	Забезпечують приготування замовлених відвідувачами страв фірмових напоїв.
Адміністратори – 2 особи	Стежать за якістю обслуговування відвідувачів, залагоджують конфлікти, що виникають у залі, стежать за розподілом роботи офіціантів.
Офіціант – 8 осіб	Обслуговують відвідувачів у залі ресторану: здійснюють сервірування столу, приймають замовлення відвідувачів відповідно до правил та порядку обслуговування гостей, подають замовлені страви відповідно до загальних правил подачі страв, підтримують доброзичливу атмосферу у ресторані.
Хостес – 2 особи	Зустрічають та проводжають гостей, стежать за рівномірною та комфортною розсадкою гостей у залі.
Бармен – 2 особи	Забезпечують видачу барної продукції офіціантам для гостей ресторану, готують коктейлі, чай та каву для відвідувачів.
Мийниці посуду – 4 особи	Миють барний посуд та посуд зали, а також посуд кухні.

Додаток В

Тест "Задоволеність роботою"

Таблиця В.1 – Тест

Твердження	Цілком задоволений	Задоволений	Не цілком задоволений	Чи не	Вкрай незадоволений
1	2	3	4	5	6
1. Ваша задоволеність підприємством, де ви працюєте	1	2	3	4	5
2. Ваше задоволення фізичними умовами (спека, холод, шум)	1	2	3	4	5
3 Ваша задоволеність роботою	1	2	3	4	5
4 Ваша задоволеність злагожденістю дій працівників	1	2	3	4	5
5. Ваша задоволеність стилем керівництва вашого начальника	1	2	-	4	5
6. Ваша задоволеність професійною компетентністю вашого начальника	1	2	3	4	5
7. Ваша задоволеність заробітною платою відповідно до ваших трудовитрат	1	2	3	4	5
8. Ваше задоволення заробітною платою порівняно з аналогічною посадою на інших підприємствах	1	2	3	4	5
9 Ваша задоволеність службовим просуванням	1	2	3	4	5
10. Ваша задоволеність можливостями просування	1	2	3	4	5
11 Ваша задоволеність можливістю використання власного досвіду та можливостей	1	2	3	4	5

12. Ваше задоволення вимогою роботи до інтелекту	1	2	-	4	5
13. Ваша задоволеність тривалістю робочого дня	1	2	3	4	5
14. Наскільки ваша задоволеність роботою вплинула б на ваше рішення, якби ви шукали іншу роботу	1	2	3	4	5

Перелік організаційних цінностей персоналу

Таблиця Г.1 – Перелік цінностей персоналу ресторану «Прага»

Цінності	Характеристики
1	2
1. Влада (можливість впливати на інших людей або перебіг подій)	Можливість впливати на інших людей або перебіг подій
2. Нормативність діяльності	Нормативні показники діяльності, у тому числі норми професійної етики
3. Час (як показник виконання зобов'язань)	Строки виконання своїх зобов'язань
4. Досягнення обговореного результату (як показник виконання зобов'язань)	Точна відповідність результату діяльності обговореним результатам
5. Мінімізація зусиль (зручність, комфорт)	Зручність, комфорт, можливість мінімізувати зусилля
6. Власні принципи	Власні принципи
7. "Соціальна особа" (самооцінка, "збереження особи")	Можливість підтримувати самооцінку, зберегти соціальну особу"
8. Підтримка неформальної групи	Підтримка своїх друзів
9. Оцінка з боку керівників	Оцінка керівництва
10. Причетність до влади (причетність до "ближнього кола", неформальний ресурс влади)	Причетність до "ближнього кола" (наближеність до команди керівника)
12. Власна безпека, стабільність становища (у сенсі)	Підтримка власної безпеки, стабільності становища (у широкому значенні)
13. Безпека, стабільність становища неформальної спільності	Підтримка безпеки, стабільності становища (у широкому значенні) своїх колег
14. Нові горизонти, перспективи, потенційні досягнення	"Журавель у небі", якщо під цим мається на увазі участь у потенційно перспективному, але ризикованому проєкті

15. Стабільність у створенні	Звичний порядок справ для підприємства
16. Кар'єра	Можливість зробити кар'єру
17. Матеріальний інтерес	Можливість отримати належну матеріальну винагороду
18. Зобов'язання інших	Виконання іншими їхніми зобов'язаннями
19. Стабільність трудового навантаження (обсягу діяльності)	Обговорене раніше трудове навантаження
20. Стабільність змісту діяльності	Зміст виконуваних обов'язків
21. Можливість вищих заробітків	Можливість отримати більш високооплачувану роботу

Визначення спрямованості мотивації

Тест

"Визначення спрямованості мотивації" (форма Б, жіночий варіант)

- 1) Я більше думаю про отримання хорошої оцінки, ніж боюся отримати погану.
- 2) Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не впевнена в тому, що зможу їх вирішити, ніж за легені, які напевно вирішу.
- 3) Мене більше приваблює справа, яка не потребує напруги та в успіху якої я впевнена, ніж важка справа, в якій можливі невдачі.
- 4) Якби в мене щось не виходило, я скоріше б доклала всіх зусиль, щоб з ним впоратися, ніж перейшла б до того, що в мене добре виходить.
- 5) Я віддала б перевагу роботі, в якій мої функції чітко визначені і зарплата вища за середню, роботу із середньою зарплатою, де я сама повинна вирішувати, що і як робити.
- 6) Більш сильні переживання у мене викликає страх невдачі, ніж очікування успіху.
- 7) Науково-популярну літературу я віддаю перевагу літературі розважального жанру.
- 8) Я віддала б перевагу важливій справі, де ймовірність невдачі дорівнює 50%, досить важливій, але не важкій справі.
- 9) Я скоріше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, які відомі небагатьом і потребують великої майстерності.
- 10) Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це у мене виникають тертя з товаришами.
- 11) Після успішної відповіді на іспиті я швидше з полегшенням зітхну "пронесло", ніж порадуюсь отриманій високій оцінці.

12) Якби я намагалася грати в карти, то швидше зіграла б у розважальну гру, ніж у серйозну, яка потребує роздумів.

13) Я віддаю перевагу змаганням, де я сильніший за інші, змаганням з учасниками, приблизно рівним за силою.

14) Після невдачі я стаю ще більш зібраною та енергійною, ніж втрачаю всяке бажання продовжувати справу.

15) Невдачі отруюють моє життя більше, ніж тішать успіхи.

16) У нових ситуаціях у мене швидше виникає хвилювання та занепокоєння, ніж інтерес та цікавість.

17) Я швидше спробую виготовити нову цікаву страву, хоча вона може і не вийти, ніж готуватиму звичну страву, яка в мене зазвичай виходить добре.

18) Я швидше займусь чимось приємним і необтяжливим, ніж виконувати щось варто, але не дуже захоплююче.

19) Я швидше витрачу весь свій час на провадження однієї справи, ніж намагаюся виконати швидко за цей же час дві-три справи.

20) Якщо я захворіла і змушена залишитися вдома, то використовую час швидше для того, щоб розслабитися та відпочити, ніж попрацювати.

21) Якби я жила з декількома дівчатами в одній кімнаті і ми вирішили влаштувати вечірку, то я хотіла б сама організувати її.

22) Якщо в мене щось не виходить, я краще звернуся до кого-небудь за допомогою, ніж сама шукати вихід із ситуації.

23) Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникають інтерес та азарт, ніж занепокоєння та тривога.

24) Коли я беруся за важку справу, то швидше побоююся, що не впораюся з нею, ніж сподіваюся, що вона вийде.

25) Я краще працюю під чийось керівництвом, ніж тоді, коли несучи за роботу особисту відповідальність.

26) Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, ніж

складне і таке, в успіху якого я певна.

27) Якби я успішно вирішила якусь завдання, то з великим задоволенням взялася б ще раз вирішувати аналогічне, ніж перейшла б до завдання іншого типу.

28) Я працюю продуктивніше над завданням, коли переді мною ставлять завдання лише загальною, ніж тоді, коли мені конкретно вказують, що як виконувати.

29) Якщо при виконанні важливої справи я припускаюся помилки, то частіше гублюся і впадаю у відчай, ніж швидко беру себе в руки і намагаюся виправити становище.

30) Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся реально їх здійснити.

Додаток Е

Результати дослідження групи працівників

Таблиця Е.1 – Результати дослідження мотиваційної системи працівників ресторану «Прага»

Характеристики мотиваційної системи	Ступінь виразності		
	висока	середня	низька
Задоволеність працею		+	
-Рівень заробітної плати			+
-відносини "начальник - підлеглий"		+	
-Можливість розвитку ділової кар'єри		+	
-Можливість самореалізації			
-умови праці	+		
-загальна задоволеність		+	
Ціннісні орієнтації			
-матеріальне забезпечення	+		
-Стабільність (організації, власного становища)	+		
-Участь в управлінні підприємством, в т.ч. нових проектах	+		
-Комфортність праці		+	
-Кар'єра		+	
-виконавчість			+
Спрямованість мотивації			
-на досягнення успіху	+		
- на уникнення невдачі			+

Додаток Ж

Чинні розміри соціальної допомоги

- 1) На харчування працівників ресторану – кожен робочий день (200 грн.)
- 2) До дня народження – одноразово (1000 грн.)
- 3) До 8-го березня жінкам – подарунок у сумі 500 грн.
- 4) До нового року дітям – подарунок (кондитерські набори) у сумі 200 грн.
- 5) До дня першого одруження – одноразово (1000 грн.)
- 6) З нагоди народження дитини – одноразово (1000 грн.)
- 7) До ювілейної дати одноразово (до 1000 грн.).
- 9) З нагоди виходу пенсію – одноразово (до 7000 грн.).

Програма навчання персоналу

Таблиця І.1 – Програма навчання персоналу ресторану «Прага»

Дата	Тема	Відповідальний за проведення навчання
Січень 2024	Лекції для барменів та офіціантів з ігристих вин та міцних алкогольних напоїв	Директор
Лютий 2024	Лекції на тему "Робота в команді" для залу та кухні	Директор
Березень 2024	Лекції на тему "Сервіс, який продає" для офіціантів та барменів	Навчальний центр Харизма
Травень 2024	Навчання кухарів із підвищенням розряду	Технікум громадського харчування
Червень 2024	Навчання адміністраторів	Директор

Декларація академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

– Я, Хрипченко Валерій Олександрович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 051 «Управління персоналом і економіка праці», освітньої програми «Економіка», адреса електронної пошти: vhripa@gmail.com

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему Контроль у системі мотивації персоналу організації на прикладі "Ресторан Прага"

– відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____

Підпис _____

Хрипченко В.О.

Дата _____

Підпис _____

Калюжна Ю.В.

ПБ (наукового керівника)