

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“23” червня 2017р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності «Туризм»

за темою:

Напрями удосконалення мотивації праці на підприємствах ресторанного
господарства

Виконавець

студентка центру вечірньої форми
навчання

Крутенко Віолетта Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

старший викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Павлоцький Володимир Якович
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2017

АНОТАЦІЯ

випускної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Крутенко Віолетти Ігорівни

«Напрями удосконалення мотивації праці на підприємствах ресторанного господарства»

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2017 рік

Випускна робота складається із вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження є процес мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств ресторанного господарства.

Предметом роботи є удосконалення мотивації праці в ресторані «Горець».

У роботі досліджуються теоретичні основи механізму мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств ресторанного бізнесу. Аналізується стан фінансово-господарської діяльності ресторану «Горець» за останні два роки. Обґрунтовуються пропозиції із вдосконалення системи мотивації персоналу ресторану.

За результатами дослідження сформульована доцільність впровадження системи розподілу преміальних виплат на основі кваліметричної моделі індивідуальних чинників оцінки персоналу ресторанних підприємств.

Наведені в випускній роботі результати аналізу й рекомендації з удосконалення системи стимулювання персоналу можуть широко застосовуватися для роботи у ресторанному бізнесі України, що обумовлює практичну цінність роботи.

Ключові слова: заробітна плата, мотивація, стимулювання, преміювання, кваліфікаційні характеристики, індивідуальні чинники оцінки персоналу.

ЗМІСТ

	стр.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Організація оплати праці, мотивації і стимулювання персоналу підприємств ресторанного господарства	
1.1. Трудові ресурси та персонал ресторанів.....	7
1.2. Сутність, функції та склад заробітної плати на підприємствах ресторанної індустрії	11
1.3. Особливості мотивації та стимулювання персоналу підприємств ресторанного господарства.....	15
РОЗДІЛ 2. Аналіз операційної діяльності та ефективності стимулювання персоналу ресторану «Горець»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Горець».....	28
2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності ресторану «Горець»...	41
2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності ресторану «Горець».....	48
РОЗДІЛ 3. Пропозиції щодо вдосконалення внутрішньо фірмових систем оплати праці, мотивації і стимулювання персоналу для ресторану «Горець»	
3.1. Підходи оптимізації визначення базової заробітної плати персоналу ресторану «Горець»	60
3.2. Розробка системи розподілу преміальних виплат на основі індивідуальних чинників оцінки персоналу ресторану «Горець»	67
ВИСНОВКИ.....	76
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. Складність застосування системи мотивації в ресторанному бізнесі полягає в тому, що, на відміну від тренінгів, які можуть бути стандартними і ефективними одночасно, впроваджувати «стандартну» систему мотивації або ж схему, перейняту в іншого ресторану, — даремна затія. Звичайно, в чужих розробках можна взяти багато корисного, однак калькування системи мотивації в кращому випадку не дасть бажаного ефекту. Справа в тому, що ефективність системи мотивації, особливо якщо мова йде про торговий персонал, залежить від факторів, індивідуальних для кожної компанії.

Мотивація – співвідношення між поведінкою людини та причинами, які зумовлює ця поведінка; сукупність психологічних явищ, в яких відображається наявність у людській психіці певної готовності, направляє до досягнення мети. При цьому мета і мотив не збігаються: в залежності від обставин один і той самий мотив може реалізуватися в різних за своїми цілями діях, а зовні однакові дії можуть мати різні мотиви. Наприклад, у людини з'явилася мета змінити місце роботи, мотиви можуть бути будь-якими:

- покращити своє матеріальне становище;
- наблизити місце роботи до місця проживання;
- уникнути можливі неприємності і т. д.

Кілька років тому основним і практично єдиним способом мотивації персоналу служили гроші: висока зарплата утримувала кваліфікованих співробітників, а додаткові бонуси змушували працювати ефективніше. До теперішнього часу ситуація змінилася. По-перше, конкурентоспроможність ресторанів стала визначатися якістю не тільки страв і кухні, але і сервісу, а його рівень залежить від ступеня прихильності колективу цінностей ресторану. По-друге, керівники усвідомили, що втрачати співробітників не

вигідно: після звільнення досвідченого і кваліфікованого працівника йде чимало часу і витрат на навчання нової людини.

Все це змусило рестораторів звернутися до технологій мотивації персоналу. Одні намагалися відродити радянську систему з традиційними дошками пошани, інші сліпо застосовували західні методи.

Судячи по вище сказаному, то тема мотивації персоналу є досить актуальною в наш час.

Об'єктом роботи є процес мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств ресторанного господарства.

Предметом роботи є удосконалення мотивації праці в ресторані «Горець».

Мета роботи полягає в обґрунтуванні можливості покращення системи мотивації персоналу ресторану «Горець» шляхом впровадження організаційно-економічних інновацій.

Для досягнення поставленої мети в процесі написання дипломної роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи мотивації та стимулювання працівників в організаціях ресторанної сфери;
- провести аналіз системи мотивації та стимулювання праці працівників ресторану "Горець";
- вивчити дію мотиваційного і стимулюючого механізму в процесі управління персоналом в ресторані "Горець";
- запропонувати можливі напрямки роботи по підвищенню мотивації та вдосконалення механізмів стимулювання праці працівників ресторану "Горець".

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів основної частини, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти мотивації і стимулювання працівників засобів розміщення, у другій - розглянута

організація системи мотивації та стимулювання в ресторані "Горець".

У третьому розділі дані рекомендації щодо вдосконалення процесів мотивації і стимулювання в системі управління ресторану "Горець".

Методологічну базу дипломної роботи складають загальні наукові та спеціальні економічні методи, серед яких в основному використовувалися: монографічний, статистичний, порівняльний, системно-структурний та інші методи. Для виконання розрахунків і представлення результатів аналізу використовувалися можливості програмного мікропроцесора Excel і програми побудови діаграм.

При аналізі внутрішнього середовища діяльності ресторану «Горець» використовувались окремі методи маркетингового аналізу, зокрема SWOT-аналіз.

Основними монографічними джерелами дослідження були роботи таких вітчизняних і зарубіжних авторів як: З. М. Горбильова, В. Г. Гуляєв, О. П. Дурович, В. О. Квартальнов, В. Ф. Кифяк, С. Ф. Покропивний, Т. І. Ткаченко, І. М. Школа, А. Э. Саакта інші.

При написанні дипломної роботи були використані матеріали нормативно-правових документів України, що регламентують діяльність підприємств ресторанного бізнесу, науково-практична література за темою диплома, комплект бухгалтерської та статистичної звітності ресторану «Горець» за 2015-2016 роки, періодичні видання, окремі Інтернет – ресурси.

Тема дипломної роботи відповідає основним напрямкам наукових досліджень кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу Одеського національного економічного університету. За попередніми результатами випускної роботи була підготовлена доповідь на наукову студентську конференцію ОНЕУ «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України» [16, с: 255-258]

ВИСНОВКИ

У сучасній науці про управління мотивації відводиться провідна роль. Визначення потреб працівника має відбуватися до його прийому на роботу і постійно коригуватися по ходу трудової діяльності. Однак завдання це не настільки просте, щоб можна було укласти його в певну схему. Якщо працівник відчуває приховану потреба в чому-небудь, він буде шукати можливість для її задоволення. Якщо ж вона так і залишатиметься незадоволеною, то це буде відбиватися на поведінці співробітника і проявиться серйозним демотивуючим фактором. Тому необхідно намагатися виявити всі потреби працівника, а так само зрозуміти, які з них є домінуючими. Для цього при прийомі на роботу слід використовувати спеціальні методики тестування та співбесіди. В процесі роботи керівники ресторанних підприємств повинні уважно спостерігати за своїми підлеглими, щоб зрозуміти які активні потреби рухають ними зараз. Загалом, мотиви, рушійні працівником, не є постійними, і їх необхідно постійно відстежувати. Таким чином, першим етапом мотиваційної стратегії ресторанного підприємства повинна бути вироблена система заходів, спрямованих на вивчення потреб персоналу.

Наступним кроком мотиваційної стратегії повинно було визначення тих форм стимулювання персоналу, які організація може використовувати у своїй діяльності. Тут важливо зрозуміти, що ресторан може дозволити собі застосовувати тільки ті заходи мотиваційного впливу, використання яких принесе їй реальний прибуток. Витрати на додаткове стимулювання працівників не повинно перевищувати тієї віддачі, яку компанія отримає від їх застосування.

Іншим фактором, безумовно який впливає на ефективність праці працівників є обстановка усередині колективу. Тут керівникам ресторанів необхідно зрозуміти, що ні за яких умов не можна економити на умовах праці працівників і створенні сприятливого психологічного клімату.

Виконання цих умов саме по собі не приносить економічного ефекту в чистому вигляді. Однак якщо ресторанне підприємство не дбає про це, її працівники відчують почуття фізичного або морального дискомфорту, що, безумовно, знижує продуктивність праці. Тому важливо мати на увазі, що створення сприятливої обстановки також є серйозною завданням мотивації.

Перераховані вище умови є необхідними для створення атмосфери зацікавленості в роботі в ресторані. Без їх виконання неможливо розраховувати на залучення і збереження висококваліфікованих фахівців, і на високу віддачу з боку працівників. Однак наявність цих елементів недостатньо для створення ефективної мотиваційної стратегії компанії. Слід розробити спеціальні заходи стимулювання праці працівників. Вони можуть бути колективними та індивідуальними.

Серед тих форм стимулювання, які слід рекомендувати для застосування можна виділити:

- оплату транспортних витрат;
- медичне обслуговування;
- допомога в отриманні додаткової освіти;
- програми страхування;
- проведення фізкультурно-оздоровчих заходів;
- організація спільних поїздок.

Однак потреби співробітників різні, тому найбільш ефективними формами стимулювання працівників є індивідуальні. При цьому треба розуміти, що персональна мотивація співробітників не повинна зводиться лише до надання додаткових матеріальних благ за успішне виконання роботи. Існують численні нематеріальні фактори, які спонукають людину працювати ефективніше. Найбільш важливим в цьому відношенні я б назвав "фактор свого місця". Мистецтво керівника полягає в такому розподілі людських ресурсів, при якому працівники максимально відчували б свою корисність і отримували б задоволення від виконаної роботи. В цьому

випадку усвідомлення своєї значущості стане для працівників дуже сильним мотиватором. Іншими сильними стимулюючими факторами для працівників можуть бути можливість просування по службовій драбині і можливість творчості. Ці прагнення треба всіляко заохочувати, правда, слід розуміти, що мотивувати вони будуть лише тих людей, які цього потребують. В іншому випадку, результат буде прямо протилежним. Величезне значення має також фактор особистого прикладу керівника. Не можна домогтися ефективної роботи персоналу, якщо начальник не спонукати їх до цього своїми діями.

Що ж стосується персонального матеріального заохочення, то ці заходи добре відомі:

- заробітна плата;
- бонуси;
- участь в прибутках;
- плани додаткових виплат;

Незважаючи на те, що ми розглянули безліч засобів стимулювання персоналу, саме ці способи є найбільш поширеними. Однак, на мій погляд, тут потрібен особливий підхід. Керівництву ресторану необхідно розробити таку стратегію, яка дозволяла б дотримати баланс між наступними протилежними інтересами:

1. Забезпечення стабільного доходу співробітників ресторану, тобто підтримка гарантованої оплати праці на належному рівні.
2. Виділення великого обсягу коштів для додаткового заохочення найбільш ефективно працюючих співробітників.

Складність тут полягає в тому, щоб правильно визначити ту частку фонду оплати праці, яка призначена для регулярних виплат, при цьому залишивши достатньо коштів для додаткових виплат. На мій погляд, найбільш перспективною тут є практика участі в прибутках, оскільки вона заохочує працівника так будувати свою роботу, щоб принести ресторану максимальну користь. Важливо також створити фінансові орієнтири для

кожного співробітника. Для цього слід відображати всі можливі види додаткового матеріальної винагороди в контрактах працівників або додатках до них і ставити їх отримання в пряму залежність від досягнення співробітником тих чи інших цілей. При цьому дані питання необхідно щорічно переглядати. Не слід забувати, що, незважаючи на наявність безлічі інших мотивуючих факторів, розмір оплати праці все ж залишається найбільш значущою формою стимулювання для більшості співробітників.

Таким чином, ми розглянули загальні питання стратегії мотивації і стимулювання персоналу ресторанних підприємств. Однак для того, щоб виробити свою програму мотивації, керівники організації повинні знайти свій власний комплекс заходів, які краще підійдуть їх колективу. Зрозуміло одне - в даний час домогтися успіху, ігноруючи проблему мотивації персоналу, не можна. Здійснення програм стимулювання праці завжди вимагає великих витрат, але ефект, який вони можуть принести, значно більше. Адже саме працівники є головним ресурсом будь-якої компанії. Досягти найбільшої віддачі можна тільки в тому випадку, якщо вигоду від праці працівника має і ресторан, і він сам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В. Організація і технологія надання послуг. / В.В. Апопій, І.І. Олексин, Н.О. Шутковська, Т.В.Футало -К.: ВЦ “Академія” - 2013. – с 312.
2. Всесвітньо туристична організація ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу:– www.world-tourism.org офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації ООН.)
3. Головне управління статистики в Одеській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://od.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Головного управління статистика в Одеській області.
4. Горбылева З.М. Экономика туризма / З.М. Горбылева. - Минск: БГЭУ - 2014. – с. 478.
5. Горец ресторан [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.gores.com.ua>– офіційний сайт ресторану «Горець»
6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р., № 436-IV.
7. Гуляев В. Г. Туризм: экономика, управление, устойчивое развитие : учебник / В. Г. Гуляев, И. А. Селиванов // Российская международная академия туризма. – М. : Советский спорт, 2008. – 280 с.
8. Гріфін Р.В., Яцура В. Основи менеджменту/ Р.В. Гріфін, В. Яцура. - Львів: Бак - 2011.– с.544.
9. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.посіб / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. - К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
- 10.Державне агентство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:– www.tourism.gov.ua офіційний сайт Державного агентства України з туризму і курортів.
- 11.Журнал “Украинский туризм” за 2007 – 2011 роки.
12. Журнал турбізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу:– www.tourbus.ru офіційний сайт журналу туристичний бізнес.

13. Закон України “Про пенсійне забезпечення” від 19.12.2006 р., № 489-V, із змінами та доповненнями.
14. Закон України “Про туризм” від 15.09. 1995 р., № 325/95-ВР в редакції від 18.11.2003 р., № 1282 .
15. Кодекс законів про працю України в ред. від 15.05.2003, № 755-IV із змінами, і доповненнями.
16. Крутенко В.І. Система матеріального стимулювання персоналу ресторанів / В.І. Крутенко // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 року). – Одеса: ОНЕУ, 2017. – 500с.
17. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч.посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор.,2003. – 296 с.
18. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства: навч.пос. / Н.М. Кузнецова. – К.: ЦУП- 2011. – с. 218
19. Кузнецова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: [монографія] / Н.М. Кузнецова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.
20. Лебедєв І.В. Рекреація та оздоровлення як фактори забезпечення гідної праці [Електронний ресурс] / І.В. Лебедєв // Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доповідей учасників міжнар. наук.-практ. конф. : Київ, 25-26 квітня 2017 р. – С. 254-259. – Режим доступу: <http://www.irbis.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/21337/1/254-257.pdf>.
21. Міжнародний стандарт ISO 9004:2000 “Системи управління якістю.Настанови щодо поліпшення діяльності” (Quality management systemsGuidelines for performance improvements).
22. Мотивація праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://economic.lviv.ua/resursi/motivats-ya-prats.html>

23. Павлоцький В.Я. Особливості аналізу фінансової стійкості туристичних підприємств, як чинника їх конкурентоспроможності/ В.Я. Павлоцький // Економіка Криму. – 2010. – № 3 (32), С. 193-198.
24. Павлоцький В.Я. Особливості інтегральної оцінки ефективності управління туристичним підприємством / В.Я. Павлоцький // Збірник наукових праць II міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми економічної теорії та практики господарювання в ринкових умовах», Одеса, ОДЕУ. – 2010. – С. 163-168.
25. Пасічник В.Г., Організація виробництва. / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна – К.: Центр навчальної літератури 2005. – 248 с.
26. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства / С.Ф. Покропивний. -К: КНЕУ - 2015.– с. 517.
27. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві. / Г.А. Семенов, В.К. Станчевський , М.О. Панкова - К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 528 с.
28. Смирнова В.В. Туристські ресурси України: навч. посібник / В.В. Смирнова. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. – 190 с.
29. Трегубов О.С. Особливості туристичної індустрії та її роль в економіці / О.С. Трегубов // Економіка і організація управління. – 2016. – №1 (21). – С. 190-200.
30. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р., № 435-IV.