

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

Кафедра Управління персоналом і економіка праці  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор Никифоренко В.Г. \_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 051 «Економіка»**  
(шифр та найменування спеціальності)  
за магістерською програмою професійного спрямування  
**Управління персоналом**  
(назва магістерської програми)

на тему: **«Мотивація в системі сучасного управління персоналом»**  
(назва теми)

**Виконавець:**

студентки 6 курсу ЦЗФН, група 17 М

**Катранжи І.П.**

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Збрицька Т.П.**

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
1.1. Методологічні основи мотивації персоналу .....	5
1.2. Форми та методи мотивації персоналу.....	9
1.3. Сучасний стан щодо мотивації персоналу в ресторанній галузі України.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА СПД «МАРСАЛА»</b>	
2.1. Характеристика і структура підприємства.....	21
2.2. Економічний аналіз діяльності ресторану.....	28
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу ресторану СПД «Марсала».....	39
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СПД «МАРСАЛА»</b>	
3.1. Закордонний досвід мотивації персоналу у ресторанній галузі.....	50
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ресторану з урахуванням сучасного досвіду.....	57
3.3. Перспективи вдосконалення системи мотивації персоналу СПД «Марсала».....	67
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>75</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	<b>79</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>83</b>

## ВСТУП

Проблема стимулювання праці займає одне з основних положень економічної теорії, і є надзвичайно актуальною в наш час. Спонування людей до активної трудової діяльності є предметом особливої уваги як закордонної, так і вітчизняної науки.

Поняття мотивації тісно пов'язано з проблемою керування персоналом. Нові економічні відношення, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

У теперішній час, при переході до ринкових відносин, основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці не враховуються, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою. Водночас, на ринку праці з'являються працівники, що володіють достатнім професіоналізмом і новою трудовою свідомістю, тобто люди з гарною моральною основою і розумінням праці.

Питання мотивації та оцінки персоналу розглядаються в працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як Богданов Ю.Н., Зорін Ю.В. «Мотивація персоналу» [3], Комаров, Є.І., «Стимулювання і мотивація в сучасному управлінні персоналом» [14], Магура М. І. «Мотивація праці персоналу і ефективність управління» [16], Мірошниченко О. В. «Мотивація праці» [19], Татарников А. «Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии» [12], Хоменко Л. М. «Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства» [33]. Та в повній мірі в сучасній літературі дане питання не розглядалося, саме тому тема дипломної роботи «Мотивація в системі сучасного управління персоналом» є досить *актуальною*.

*Метою дипломної роботи* є дослідження теоретичних основ та проведення аналізу стану мотивації і оцінки персоналу на конкретному

підприємстві та пошук шляхів вдосконалення мотивації персоналу на основі його оцінки у ресторані «Марсала».

Здійснення поставленої мети здійснювалась шляхом вирішення наступних *задач*:

- узагальнення теорії мотивації та оцінки персоналу на підприємстві;
- проведення аналізу стану системи мотивації персоналу та її оцінка на підприємстві;
- розгляд шляхів вдосконалення системи мотивації персоналу базового підприємства.

*Об'єктом дослідження* є діяльність персоналу підприємства, зокрема ресторану «Марсала».

*Предметом дипломної роботи* є система мотивації персоналу, її оцінка та удосконалення на базовому підприємстві.

В процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ.

Структурно дипломна робота поділена на три розділи. В першому розділі розглядаються теоретичні аспекти з питань мотивації та сутність мотивації персоналу в сучасних умовах.

Другий розділ присвячений економічному аналізу діяльності ресторану, зокрема системи мотивації персоналу.

Третій розділ містить розробку шляхів розвитку системи мотивації персоналу на СПД «Марсала». Розглядаються напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві за рахунок вдосконалення системи мотивації персоналу, що вплине, на наш погляд, на покращення управління персоналом ресторану.

## ВИСНОВКИ

У ході дипломної роботи було розглянуто характеристику, систему управління та систему мотивації персоналом ресторану «Марсала».

Тема мотивації в системі сучасного управління персоналом в повній мірі в сучасній літературі не розглядалась тому є досить актуальною. Види мотивації співробітників можна розділити на дві основні групи матеріальні (економічні) і не матеріальні. До матеріального стимулювання можна віднести будь який прояв фінансового заохочення робітника, а також штрафи за невиконання поставлених задач.

Ресторан «Марсала» почав свою діяльність у грудні 2013 року в самому центрі міста на вулиці Буніна 27. Новий ресторан «Марсала» - це нове творіння колись створених ресторану «Онікс», «Light safe», авторів нових ідей в меню і інтер'єрі ресторана «Кларабара». У меню можна знайти класичні і домашні страви європейської та одеської кухні, а також авторські новації від шеф-кухаря. Місією ресторану є максимум уваги кожному гостю з тим, щоб його перебування було приємним, комфортним і розкішним.

Організаційна структура на підприємстві - лінійна. Недоліків в цій структурі у даному випадку немає. Власник Ресторану приймає остаточні рішення, спираючись на свої знання і поміч адміністратора. Але з іншим персоналом він також спілкується, дає змогу висловити свої думки, побажання, заперечення.

Проаналізовано дані матеріальних і трудових ресурсів, виручка ресторану, сума податку, собівартість реалізованої продукції, прибуток від реалізації, рентабельність продажу та рентабельність діяльності, чистий прибуток та середньорічна чисельність персоналу. За аналізований період діяльність ресторану покращилась.

Майже 90% успіху ресторанної діяльності – це хороший персонал. Нами проаналізовано якісний склад персоналу ресторану «Марсала». За звітний період збільшилась кількість основного персоналу. До основного персоналу ми

відносимо: бухгалтера, товароведа, офіціанта, бармена, шефа, су-шефа та поварів. Це персонал який безпосередньо бере участь в роботі ресторану і без яких ресторан би не існував. Наведена тенденція пов'язана зі збільшенням роботи в ресторані і залученню більшої кількості гостей в ресторані.

За наведеними даними в ресторані «Марсала» за 2014-2016 роки переважна кількість персоналу віком від 18 до 30 років. Основну їх кількість складають адміністратори, офіціанти, бармен та повара. Віком від 30 до 50 в ресторані працюють шеф, су-шеф, прибиральниці та паркувальник. За наведеною динамікою, можна сказати, що в ресторані переважно працює молодий персонал, здатний розвиватися, самовдосконалюватися відповідно до викликів часу.

Аналіз середньомісячної заробітної плати персоналу ресторану «Марсала» за звітній період показав, що з кожним роком заробітна плата персоналу в ресторані збільшувалась. Це пов'язано з тим що збільшується виручка від реалізації товару та збільшується кількість клієнтів. Тому власник ресторану вважає потрібним збільшувати заробітну плату персоналу.

Також важливою рисою персоналу в ресторані вважається рівень освіти. В ресторані «Марсала» він різноманітний, є ті які вже мають освіту, також є ті які її здобуває як в навчальних закладах, так і в ресторані (бармени, кухарі).

*В рамках нашого дослідження ми провели серед усього персоналу анкетування щодо аналізу системи мотивації у Ресторані, яке було проведено у вересні 2017 року. Усі відповіді анкети були проаналізовані та нами з'ясовано позитивні та негативні напрямки в системі мотивації Ресторану, а саме:*

➤ *позитивні:* низька плинність кадрів; задоволеність заробітної плати більшості персоналу; можливість кар'єрного росту.

➤ *недоліки:* не розвинена система навчання, навиків та знань; не існує організаційної культури; не сплачуються відпустки персоналу; заробітна плата та система нематеріальної мотивації не задовольняє весь персонал ресторану; з персоналу не стягують штрафи, це призводить до порушення дисципліни в ресторані.

Проаналізувавши систему мотивації персоналу ресторану «Марсала» яка діє на даний час, можна зробити висновок, що вона малоефективна і потрібна розробка нових стимулюючих методів.

У 3 розділі нами розглянуто: систему мотивації в ресторані за кордоном, запропоновано заходи з урахуванням закордонного досвіду для поліпшення системи мотивації в ресторані «Марсала» та перспективи її вдосконалення. Опіраючись на закордонний досвід можна виділити 3 основні методи мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу на підприємствах ресторанної галузі. Розвиток систем винагород у кожній з країн Європи не є ідентичним.

Для розгляду системи мотивації персоналу до прикладу ми взяли велику мережу ресторанів швидкого обслуговування, більш ніж 3500 точок в США, Еквадорі, Мексиці, Сінгапурі, Таїланді, Білорусії і Росії – «Carl's Jr». Основним мотивом трудової діяльності персоналу ресторанів і вимірником вартості робочого часу є оплата праці. Форма оплати праці в закордонних ресторанах почасово-преміальна. Спеціалістам і службовцям встановлено оклади відповідно до посадових вимог. Для керівників застосовується безтарифна, контрактна система оплати праці.

Для вдосконалення системи мотивації вона потрібна бути максимально індивідуальна та будуватися на індивідуальному мотиваційному профілі, на його очікуваннях в особистих потребах в навчанні і на індивідуальних результатах атестації.

*Нами наведено* приклад комплексної програми мотивації, запропоновано грошову та негрошову мотивацію опіраючись на стаж та досвід працівника. Ця програма мотивації, яка нами пропонується, вдосконалена та призведе до збільшення прибутку ресторану.

В ресторані «Марсала» за 2016 рік виручка від реалізації товарів без ПДВ склала 7 665 000 гривень. Визначимо величину витрат, пов'язаних з впровадження системи матеріальної мотивації персоналу ресторану «Марсала».

За оцінками науковців щодо мотивації персоналу говориться, що мотивація буде ефективною, якщо її рівень буде збільшено не менш, як на 30%. *В нашому випадку (ресторанна галузь), ми пропонуємо, для ефективності комплексної мотивації персоналу збільшити її рівень на 50%.* Впровадження запропонованої комплексної системи мотивації призведе до приросту виручки на 459 900 грн. Витрати при цьому складуть 2 291 800 грн. Економічний ефект впровадження заходу становить 3 239 158 грн., а ефективність 141 %. Термін окупності заходів становить 8,5 місяців.

Потрібно пам'ятати, що співробітник буде добре працювати в тому випадку, якщо задоволені його потреби. Чим вище мотивація персоналу, тим вище прибуток ресторану - це аксіома. Якщо людина досягає від роботи того, чого хоче - він добре буде виконувати свої обов'язки. Якщо ж важливі потреби працівника не задоволені, рано чи пізно настане погіршення якості його роботи, а потім і звільнення.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ангелова О. С. Системи оплати праці в США. – наук. стаття. Студентський науковий вісник 2015 р. - с.53.
2. Антонов В.Г. Цілі, функції і мотивація управління організацією, Маркетинг., - 2012 р. - № 6 (128). - с. 109-123.
3. Богданов Ю.Н., Зорін Ю.В. Нав. посібн. Мотивація персоналу. - Методи менеджменту якості: 2010 р., № 11. С. 14-19.
4. Белкін В., Белкіна Н. Мотиви і стимули праці: наукова стаття. - РАН. М.: Економіка. 2010 р., № 7. с. 44-47.
5. Варданян І.С. Пропозиція щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання. - Варданян І.С. - Управління персоналом. – 2015 р. – № 4. – С. 42-46.
6. Верещагіна Л.А. Психологія персоналу. Потреби, мотивація і цінності. - М.: Гуманітарний центр, 2012 р. - 212 с.
7. Гайдученко С. О. Мотивація персоналом: навч. посібн. - С.О. Гайдученко. – Харків: ХНУМГ. – 2013 р. - с. 106 – 108.
8. Гущина, І. Трудова мотивація як фактор підвищення ефективності праці. - І.Гущина. - Суспільство і економіка 2015 р.- № 1.- С. 170.
9. Дряхлов Н., Купріянов Є. Системи мотивації персоналу в Західній Європі і США. - Проблеми теорії і практики управління. – 2012 р. - № 2. - С. 83-88.
10. Волгін, Н., Валь Є. Мотиваційна основа ефективності праці: Н.Волгін, Е.Валь. - Людина і праця. -2011 р. -№ 4 С.75-79.
11. Захарова, Т.І. Мотивація трудової діяльності: навчальний посібник: Т.І. Захарова, С.В. Гаврилова. - М.: ЕАОІ. 2010 р. - 264 с.
12. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства: Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова. - Наукові записки НаУКМА. – 2012 р. - Т. 133: Економічні науки. - С. 65-70.
13. Кокорев В. П. «Мотивація в управлінні». М.: Дело, 2012 р. 207 с.

14. Комаров, Є.І. Стимулювання і мотивація в сучасному управлінні персоналом: наук. видання. - Є.І. Комаров // Управління персоналом. 2015 р. № 1. С. 38-41.
15. Красношапка В. В. Вплив атестації на ефективність діяльності персоналу організації. - В. В. Красношапка, К. М. Гиленко. - Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. – 2010 р. – Вип. 5(частина І). – С. 147–152.
16. Магура М.І. Організація навчання персоналу компанії: навчальний посібник. - М.І. Магура М.Б. Курбатова. - М.: Інтел-Синтез, 2011 р. - 192 с.
17. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвід. - Л.Г. Мельник, О.М. Волк, Н.М. Гайтина, М.В. Рибалка. - Вісник – Серія №4. – 2012 р. – с. 55–63.
18. Миколаїв Н. Н. Кадрова політика і мотивація праці на підприємстві. - Гірський журнал № 4. –М.: 2013 р.- с. 47-52.
19. Мірошниченко О. В. «Модель мотивації праці та безробіття»; Наукова стаття. – Вісник Львів. - УН-ТУ. – 2011 р. - Вип. 14. С. 200–208.
20. Мішурова І.В. Управління мотивацією персоналу. – М.: Фенікс, 2010 р. – 272 с.
21. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник, 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2011 р. - 311 с.
22. Надеждіна В.А. Ефективна мотивація персоналу. Як домогтися максимум результату при мінімумі витрат. - М.: АСТ, 2014 р. - 254 с.
23. Нікітенко Є. Made in Japan, або В чому секрет японської системи управління персоналом?. - Кадрова справа. – 2010 р. - N 5. - С. 87-92.
24. Нірмаєр Р. Мотивація: наукове видавництво - Вид. 4-е. - М.: Смартбук. – 2010 р. - 122 с.
25. Овсюки Н. В. Мотивація персоналу: сутність та сучасні проблеми. – наукова стаття. - Бізнес Інформ. - №2 – 2014 р.. - С. 205-210.

26. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. навч. посібник.: Ю.Ю Оніщук. - Управління розвитком. – 2013 р. - № 12. - С. 137-139.
27. Остапчук О. Є. Статистичний щорічник України за 2014 рік – Київ: Август Трейд. – 2015 р. – 29 с.
28. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства: Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2013 р.– № 2(6). – С. 197–203.
29. Погорелов М.І., Гордієнко А.Д., Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення: Вісник НТУ «ХПІ». - Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2013 р. – №22(995).– С.105–109.
30. Самоукіна Н.В. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних витратах. - М.: Фенікс, 2014 р. - 238 с.
31. Татомир І.Л. Теоретичні обґрунтування спрямованості розвитку системи мотивації праці, в умовах прогресивних змін: наук.стаття. - Науково-теоретичний і практичний журнал. - Економіка. – 2011 р. - №3 (30). - С. 72 - 79.
32. Татомир І.Л. Ціннісна домінанта взаємодії складових мотивації праці в контексті сучасних цивілізаційних змін.: Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. [«Наукові дослідження – теорія та експеримент 2010»], (Полтава, 17–19 травня 2010 р.). Т. 10. - Полтавський державний педагогічний університет імені В.Г. Короленка. – Полтава : Вид-во «ІнтерГрафіка», 2010 р. – С. 108 – 111.
33. Хоменко Л. М. «Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства. – наукова стаття. К.: Маркетинг і менеджмент інновацій 2011 р., № 3, Т. 2. - с. 102 – 109.
34. Цветкова Г. Криза трудової мотивації і його наслідки. – наук. стаття. Економіст 2010 р. - № 4. с. 51-56.
35. Шапіро С. А. Мотивація. – наук. стаття. - М.: Гросс Медіа 2010 р. - С. 224.
36. Шмаков, А.Г. Основи управління персоналом: навчальний посібник. – Ч.: Вид-во юЕМзх 2013 р. - 221 с.

37. Щукін В. «Як організувати оптимальну систему оплати і стимулювання праці: наук. стаття. - Управління персоналом. - 2010 р. - № 12. с. 38-41.
38. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу: Економічний аналіз. - 2014. - Т. 15(3). - С. 263-268. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2014\\_15%283%29\\_\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15%283%29__38).