



## АНОТАЦІЯ

на випускню роботу бакалавра Майстренко Діани Отаріївни  
«Мотивація оплати праці в закладі  
ресторанного господарства»  
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня  
бакалавр

Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, 2018 рік

Випускна робота складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – заклад ресторанного господарства «FreshLine».

У роботі в першому розділі розглядаються методичні основи організації оплати та стимулювання праці в закладах ресторанного господарства.

В другому розділі зроблено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ресторанного закладу «FreshLine» і його фінансового стану. Представлені результати комплексного аналізу організації оплати і стимулювання праці персоналу даного підприємства.

В третьому розділі за результатами аналізу запропонований комплекс заходів щодо посилення стимулюючої ролі заробітної плати та матеріального заохочення у закладі «FreshLine».

**Ключові слова:** персонал підприємства, заробітна плата персоналу, кадровий склад, структура, фонд оплати праці, тарифна сітка, погодинна оплата, посадовий оклад, мотивація, премія, винагорода, компенсація, продуктивність праці, коефіцієнт, зарплатоємність, динаміка.

## SUMMARY

for the graduation work of Bachelor Master Diani Oatryevna  
«Motivation of salary in the institution  
restaurant business»  
for obtaining educational qualification level  
bachelor  
Odessa National University of Economics  
Odessa, 2018

The final work consists of three sections. The object of the research is the FreshLine restaurant restaurant.

In the first chapter, the methodological foundations of the organization of payment and incentives for labor in restaurants are considered.

In the second section, an analysis of the main technical and economic indicators of the restaurant establishment "FreshLine" and its financial status. The results of the complex analysis of the organization of payment and stimulation of labor of the personnel of the given enterprise are presented.

In the third section, based on the results of the analysis, a set of measures to strengthen the incentive role of wages and material incentives in the FreshLine facility is proposed.

**Key words:** personnel of the enterprise, salary of the personnel, personnel structure, structure, wage fund, tariff grid, hourly payment, official salary, motivation, bonus, remuneration, compensation, labor productivity, coefficient, salary capacity, dynamics.

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, функції і принципи організації заробітної плати.....	6
1.2. Організація заробітної плати в закладах ресторанного господарства .....	16
1.3. Мотивація та стимулювання працівників підприємств ресторанного бізнесу .....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЛАТИ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ЗАКЛАДІ «FRESHLINE» .....</b>	<b>28</b>
2.1. Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності закладу «FreshLine» .....	30
2.2. Аналіз організації оплати праці у «FreshLine» згідно з діючим законодавством .....	42
2.3. Аналіз динаміки і структури заробітної плати у закладі «FreshLine» .....	48
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЛАТИ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ЗАКЛАДІ «FRESHLINE».....</b>	<b>54</b>
3.1. Резерви посилення стимулюючої ролі заробітної плати в закладі «FreshLine» .....	54
3.2. Розробка системи матеріального заохочення працівників у закладі «FreshLine» .....	61
<b>Висновки.....</b>	<b>66</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>69</b>

## ВСТУП

Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. Ключовими елементами ринкової економіки є менеджмент і як його складова мотивація.

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації на підприємствах ресторанного бізнесу виступає основою при виробленні ефективної політики щодо трудових відносин, створення «режиму найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне до продуктивної праці.

Кризовий стан економіки загрожує будь-якому підприємству не тільки фінансовими проблемами та ослабленням позицій на ринку, а й втратою кваліфікованих фахівців, без яких неможливо забезпечити виживання підприємства в кризовій ситуації, підтвердження конкурентоспроможності та успішне ведення бізнесу в майбутньому. Ситуація, що склалася пред'являє нові вимоги до управління персоналом підприємства ресторанного господарства. Основним принципом менеджменту підприємств ресторанного господарства в цих умовах є орієнтація на працівника, а основним завданням - утримання головних співробітників, без яких подолання кризи не можливе. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема удосконалення мотивації персоналу в умовах економічного спаду.

У роботах вітчизняних і зарубіжних авторів досліджено теоретичні й практичні аспекти проблеми удосконалення системи мотивації праці, проте, недостатньо висвітленими залишаються питання проблеми удосконалення системи мотивації саме на підприємстві, врахування й узгодження інтересів різних груп їх носіїв на підприємствах ресторанного бізнесу, визначення рівня якості та вибору найвагоміших складових системи мотивації праці.

Нагальність розв'язання вказаних проблем обумовила мету даної роботи - удосконалення системи мотивації оплати праці персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи.

Для реалізації поставленої мети було досліджено систему мотивації оплати персоналу підприємств ресторанного господарства та запропоновано шляхи її вдосконалення. Вітчизняні підприємства ресторанного бізнесу з різних засобів мотивації праці застосовують тільки її окремі елементи, здебільшого грошового характеру. За сучасних ринкових умов, ураховуючи особливості економічного та функціонального розвитку підприємств в Україні, використовувати відпрацьовані засоби мотивації в умовах обмеженості бюджетів підприємства стає неможливим. На перший план висуваються особисті лідерські якості менеджерів підприємства, уміння швидко приймати управлінські рішення, інноваційність та здатність мотивувати персонал на ефективну роботу без матеріального стимулювання.

Необхідність здійснення комплексних досліджень ефективності існуючої системи мотивації оплати праці, ціннісних орієнтацій, задоволеності працею співробітників та ефективності діяльності персоналу виступає основою для прийняття рішення щодо розробки напрямів удосконалення системи мотивації персоналу орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативності діяльності підприємства в цілому.

Об'єктом дослідження є заклад ресторанного господарства «FreshLine» в м. Одесі.

Предметом дослідження виступає система мотивації оплати праці персоналу в закладі «FreshLine».

Мета даної роботи - провести аналіз формування та використання фонду заробітної плати, виявити особливості мотивації оплати праці персоналу в ресторанному підприємстві.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних дослідницьких завдань:

1. Визначити сутність, функції і принципи організації заробітної плати.

2. Виявити особливості організації заробітної плати в закладах ресторанного господарства;
3. Розглянути сучасні підходи мотивації персоналу, виділити підходи, які застосовуються в ресторанному бізнесі;
4. Провести аналіз результатів виробничо-господарської діяльності закладу «FreshLine».
5. Дослідити організацію оплати праці у «FreshLine» згідно з діючим законодавством.
6. Провести аналіз фонду оплати праці, динаміки і структури заробітної плати у закладі «FreshLine».
7. На основі аналізу і узагальнення отриманих результатів виділити особливості оплати праці в закладі «FreshLine».
8. Розробити можливі рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації оплати праці в закладі «FreshLine».

Відповідно до мети роботи основні завдання дипломної роботи такі:

В якості методологічної основи у роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу. Для вирішення поставлених задач в роботі використані дані первинного, оперативного-технічного, бухгалтерського обліку, річні звіти за 2016-2017 рр. закладу «FreshLine».

## ВИСНОВКИ

1. Основою організації оплати праці в ресторанній сфері, як і в інших галузях діяльності, є тарифна система, що включає тарифні сітки, схеми посадових окладів, тарифно-кваліфікаційні довідники та характеристики.

Оплата праці працівників ресторанного бізнесу складається з основної заробітної плати й додаткової. Розміри оплати праці працівника залежать від обсягу виконаної ним роботи з урахуванням результатів господарської діяльності підприємства в цілому.

2. Особливостями організації виробничого процесу в сандвіч-барі є те, що працівникам не ставиться обмеження в робочому часі. Переважна більшість працівників сандвіч-бару «FreshLine» - це студенти, адже в закладі немає складного виробничого процесу і нескладно опанувати приготування страв без професійної освіти. Кожен працює стільки годин, скільки бажає, тому і встановлена погодинна оплата праці.

3. Нарахування заробітної плати в закладі «FreshLine» документально оформляються і обґрунтовуються згідно з переліком первинних документів з обліку використання робочого часу та розрахунків з персоналом (оплати праці).

4. Для обліку робочого часу і розрахунків з персоналом по оплаті праці застосовується таблиць обліку робочого часу, в якому фіксується використання робочого часу всіх працюючих у «FreshLine». На підставі таблиця розраховується заробітна плата, складається статистична звітність по праці.

5. Оплата праці в «FreshLine» є найважливішим мотиваційним стимулом до праці і має найважливіше значення. Провідне місце займає заробітна плата. В залежності від займаної посади в закладі застосовують системи оплати праці:

- почасово-преміальна (застосовується для обслуговуючого персоналу: молодших співробітників, співробітників, старших співробітників, адміністраторів).

Для керівника і бухгалтера використовується система посадових окладів. Посадовий оклад - абсолютний розмір заробітної плати, встановлений

відповідно до займаної посади.

6. В закладі спостерігається збільшення фонду оплати праці працівників ресторану в 2017 році в порівнянні з попереднім роком на 15,7% при зростанні середньої заробітної плати на 6% і чисельності працівників на 2 особи. Середня заробітна плата на одного працівника стала більше на 281 грн. і склала 4919 грн. в 2016 р. проти 4638 грн. в 2017 р. В 2016 році на 1 гривню виручки виплачувалося 61 копійка заробітної плати, в 2017 році - 58 копійок, економія на 1 гривню продукції склала 3 копійки., зниження зарплатоємності дозволило заощадити 7309,2 грн.

7. Темпи зростання продуктивності праці працівників сендвіч-бару «FreshLine» в цілому вище темпів зростання їх середньої заробітної плати. Збільшення середньої заробітної плати працівників обгрунтовано.

8. У сендвіч-барі «FreshLine» застосовується змішана мотивація персоналу: матеріальне стимулювання, з поступовим збільшенням в структурі нарахування заробітної плати і нематеріальне стимулювання у вигляді словесних заохочень, корпоративних заходів і створення комфортних умов праці. Фонд додаткової заробітної плати, тобто премії і винагороди систематичного характеру (щомісячні, щоквартальні) в 2017 році збільшився майже на 7 тис. грн., в його структурі найбільше зросли заохочувальні та компенсаційні виплати у вигляді матеріальної допомоги працівникам закладу.

9. З метою покращити мотивацію оплати праці в сендвіч-барі «FreshLine» запропоновано ряд заходів:

- розробити «Положення про преміювання», в якому з урахуванням специфіки роботи кожного структурного підрозділу і завдань, що стоять перед ним, повинні бути визначені порядок, показники, умови преміювання та ін.;
- встановити додаткові матеріальні стимули в «FreshLine»;
- підвищити ступінь активності персоналу підприємства шляхом стимулювання ініціативності, творчого підходу, підприємливості працівників;
- встановити залежність оплати праці за посадою відповідно до рівня складності і характеру виконуваних робіт та ринковою кон'юнктурою по

заробітній платі;

- створити умови для прояву і реалізації творчих здібностей фахівців та інших працівників підприємства;
- забезпечити раціональне співвідношення в оплаті праці та преміювання на основі диференційного підходу до різних категорій персоналу.
- забезпечити соціальну захищеність працівників підприємства за допомогою державних і внутрішньофірмових гарантій;
- розробити та реалізувати пакет положень з цільового стимулювання ініціатив у господарській діяльності підприємства. Наприклад, пошук сторонніх замовлень на реалізацію послуг, залучення нових клієнтів;
- забезпечити вивільнення надлишкових робітників. Для цього доцільно скласти графіки виходу на роботу залежно від часу завантаженості підприємства, підвищити контроль за трудовою дисципліною;
- визначити головних фахівців та сформувати механізм їх утримання на підприємстві;
- ввести кваліфікаційні розряди офіціантам, кожен вищий розряд повинен оплачуватися в більшому розмірі, ніж нижчий;
- запровадити стимулювання персоналу шляхом визначення щомісяця в сандвіч-барі кращого офіціанта, який отримує грошову премію;
- застосовувати адміністративну мотивацію у вигляді накладення стягнень, попереджень, доган, суворих доган, штрафів, звільнення з роботи, так як деякі співробітники не виконують вимоги, що пред'являються до їх посадовими обов'язками, порушують правила внутрішнього розпорядку (запізнення співробітників на роботу);
- в якості додаткового стимулювання персоналу в сандвіч-барі «FreshLine» ввести компенсаційний пакет;

запропонована системи оплати праці, що акумулює в собі стимулюючі можливості відрядної і погодинної форм оплати праці. Величина тарифу поставлена в залежність від виконання норм праці та заснована на оцінці заслуг або особистих якостей працівників.

### Список використаних джерел

1. Закон України „Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців” від 15 травня 2003 р. №755 – IV.
2. Закон України „Про захист прав споживачів” від 12.05.91 р. №1023 – XII.
3. Закон України „Про оплату праці” від 24 березня 1995 року N 108/95-ВР зі змінами та доповненнями станом на 2007 рік.
4. Закон України „Про ліцензування певних видів господарської діяльності” від 1 червня 2000 № 1775 – III.
5. Закон України від 09.07.2003р. № 1058 “Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування” із змінами до Закону України «Про Державний бюджет України на 2007 рік» від 19.12.2006 р. № 489-V.
6. Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 р. № 5 і зареєстрована в Мін’юсті України 16.01.04 р. № 64/8663.
7. Правила роботи закладів ресторанного господарства, затверджені наказом Міністерства економіки і по питанням європейської інтеграції України 24.07.2002 р. № 219.
8. Бойчук І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піччя Ю.В.. Економіка підприємства: Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене – К.: „Каравела”; Львів: „Новий світ” – 2000, 2001 – 298 с.
9. Ветров В.М., Бєсіда С.М. Матеріали конференції "Эффективные инструменты современных наук – 2008
10. Викеньтьева Е. Как управлять мотивацией персонала в компании в условиях кризиса? [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://finam.fm/archive-view/841/>.
11. Все про бухгалтерський облік. Індустрія смаку. Спецвипуск № 65 13.07.2012
12. Джон Д. Управление рестораном: ученик / Д. Джон, Д. Болдуин. - М.:

- Велби, 2008. - 440 с.
13. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.
  14. Економіка виробничого підприємства: Навч. посібник / За ред. Й.М. Петровича. – 2-ге вид., пер. та доп. – К., 2002
  15. Економічний аналіз: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальністю 7.050166 „Облік і аудит”. За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир. ПП „Рута”, 2003. – 608 с.
  16. Єгупов Ю.А., Своробович Л.М., Єгупова І.М. Мотивація праці в контексті управління конкурентоспроможністю м'ясопереробних підприємств //Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія // За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. – С.314-338.
  17. Кодекс законів про працю від 10.12.71 р. – КЗпП.
  18. Крушельницька О.В. Управління витратами: Навч. посібник .-Ж.: ЖДТУ,2005 .- 196 с.
  19. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Ніка-Центр, 2002.
  20. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів – К.: МАУП. 2003.- 304 с.
  21. Матусова Н. Нематеріальна мотивація персоналу в умовах кризи [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.btcon.ru/training\\_nemotperskriz.html](http://www.btcon.ru/training_nemotperskriz.html).
  22. Мишин, В.М. Исследование систем управления: Учебник/ В.М. Мишин. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 527 с.
  23. Мотивація та стимулювання працівників підприємств харчування в готельно-ресторанному бізнесі [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/vetrov.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/vetrov.htm)
  24. Організація виробництва: Навч. посібник / В.О. Онищенко – К.: Ліро 2003 – 336 с.

25. Ричи Ш. Управление мотивацией: учебник / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: Юнити-Дана, 2004. - 400 с.
26. Ткаченко О.П., Ольшанський О.В. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2009. - Вип.2. - С.512-518. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи [Електронний ресурс]. - [http://tourlib.net/statti\\_ukr/tkachenko9.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/tkachenko9.htm)
27. Филина Н.Ф. Как мотивировать персонал в условиях кризиса [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hr-lnd.com/art20081031.html>.
28. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 647 с.
29. Шваб Л.І. Основи підприємництва: Навч посібник. – Житомир: ЖДТУ, 2006. 465 с.
30. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда: учебник / Т.Г. Яковлева. - СПб.: Питер, 2008. - 240 с.
31. [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <https://2day.kh.ua/rukovoditel-seti-fresh-line-vadim-bortnik-vesnoj-2014-goda-nashu-tochku-na-steklyashke-grabili-4-raza/>
32. [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <https://www.freshline.name/untitled-c5gf>
33. [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <https://franch.biz/franchises/3128/>