

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

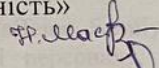

Черкаський державний бізнес-коледж

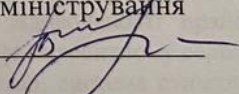
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітнього ступеня бакалавр

на тему:

«Розробка системи стимулювання праці персоналу підприємства»

Виконала: студентка групи ПТ-22
спеціальність: 076 «Підприємництво ,
торгівля та біржова діяльність»
освітня програма : «Підприємництво ,
торгівля та біржова діяльність»
Масло Надія Василівна 
Науковий керівник
Професор , докт. екон. наук
Куклін Олег Володимирович 

Допущено до захисту
протокол № 12 від « 3 » червня 2024 р.
завідувач кафедри економіки,
управління та адміністрування
д-р екон. наук 
Кузнецова Н.Б.

Черкаси 2024

Анотація
на кваліфікаційну роботу

**РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Студентки

Масло Надії Василівни

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Метою дослідження є розробка заходів щодо вдосконалення існуючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу в кафе «Caffeine family» для підвищення рівня задоволеності та продуктивності роботи працівників підприємства, що відповідають сучасним вимогам ринку праці та специфіці діяльності закладу.

Проблема. Аналіз поточної ситуації виявив певні недоліки в організації мотиваційного процесу, низьку задоволеність співробітників діючими стимулами, що негативно позначається на якості обслуговування та результатах діяльності закладу, що свідчить про низьку ефективність системи мотивації на підприємстві.

Результат. У сучасних умовах бізнесу, де конкуренція на ринку є величезною, важливою стає ефективність діяльності підприємства. Одним із ключових факторів, що впливають на цю ефективність, є рівень мотивації його персоналу. Тому дана кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ та практичних аспектів мотивації та стимулювання працівників на прикладі кафе "Caffeine Family".

У теоретичній частині роботи детально розглянуто основні поняття мотивації, види та функції стимулювання працівників, досліджено найвідоміші сучасні теорії мотивації, включаючи теорії дефіциту мотивації, теорію очікувань та інші, а також розглянуто матеріальні та нематеріальні методи мотивації працівників, враховуючи особливості грошової та негрошової винагороди.

У практичній частині досліджено реальну діяльність кафе "Caffeine Family" за показниками якості праці та ефективності витрат на оплату праці персоналу, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації та визначити рівень задоволеності персоналу.

В роботі запропоновано конкретні шляхи вдосконалення організації праці та мотивації персоналу, а саме: розробку гнучкої системи преміювання, розширення соціального пакету, поліпшення умов праці та розвиток корпоративної культури. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Отже, результати цього дослідження є ключовими як для розуміння теоретичних аспектів мотивації працівників, так і для розробки конкретних практичних рекомендацій щодо удосконалення систем мотивації персоналу у сфері послуг. Ці запропоновані заходи сприятимуть подальшому підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, забезпечуючи стабільну та успішну діяльність підприємства у конкурентному середовищі.

Ключові слова: мотивація, праця, персонал, підприємство, система стимулювання праці.

Abstract

DEVELOPMENT OF AN EMPLOYEE INCENTIVE SYSTEM FOR THE COMPANY

Student Nadia Vasylivna Maslo

Specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity

Educational program Entrepreneurship, trade and exchange activity

Purpose. The purpose of the study is to develop measures to improve the existing system of motivation and stimulation of staff work at Caffeine Family cafe to increase the level of satisfaction and productivity of the company employees, which meet the modern requirements of the labor market and the specifics of the company activities.

Problem statement. The analysis of the current situation reveals certain shortcomings in arranging motivation process, low employee satisfaction with the current incentives, which negatively affects the quality of service and the results of the company activities, which indicates the low effectiveness of the motivation system.

Result. In today's business environment, where market competition is immense, the efficiency of a company's operations becomes crucial. One of the key factors influencing this efficiency is the level of motivation among its personnel. Therefore, the research is dedicated to exploring the theoretical foundations and practical aspects of motivating and stimulating employees, using the example of the Caffeine Family café.

In the theoretical part of the work, the main concepts of motivation, types and functions of motivating employees are examined in detail, the most famous modern theories of motivation, including theories of motivation deficit, the theory of expectations and others, are studied, as well as tangible and intangible methods of motivating employees, taking into account the peculiarities of monetary and non-monetary rewards.

In the practical part, the current activity of Caffeine Family cafe is investigated according to the indicators of work performance and the effectiveness of staff labor costs, which make it possible to identify the strengths and weaknesses of the existing motivation system and determine the level of staff satisfaction.

The paper suggests the ways to improve work organization and staff motivation, namely the development of a flexible bonus system, the expansion of the social package, the improvement of working conditions and the development of corporate culture. The economic efficiency of the proposed measures is substantiated.

Therefore, the results of this study are key both for understanding the theoretical aspects of employee motivation and for the development of specific practical recommendations for improving staff motivation systems in the service sector. These proposed measures will further increase productivity and employee satisfaction, ensuring the stable and successful operation of the company in a competitive environment.

Key words: motivation, work, staff, enterprise, labor incentive system.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Основні поняття, види та функції стимулювання праці персоналу	7
1.2 Методи мотивації працівників для досягнення високої продуктивності праці	12
1.3 Методичні підходи до оцінки системи стимулювання праці персоналу	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «CAFFEINE FAMILY»	30
2.1 Загальна характеристика підприємства	30
2.2 Оцінка показників якості праці та ефективності витрат на заробітну плату	44
2.3 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	58
3.1 Основні напрями удосконалення організації праці на підприємстві	58
3.2 Заходи з підвищення продуктивності праці персоналу	65
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
<i>ДОДАТКИ</i>	79

ВСТУП

Актуальність. Зі зростанням конкуренції в різних галузях економічної діяльності вітчизняної економіки виникає необхідність в раціональному управлінні ресурсною базою підприємств. Незалежно від масштабу та сфери діяльності, одним з ключових ресурсів будь-якого підприємства є персонал, оскільки їхні знання, досвід і навички становлять основний фактор і джерело ефективності і конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Отже, одним із важливих завдань сучасного підприємства є пошук ефективних методів управління персоналом, спрямованих на підвищення ефективності всієї діяльності. У таких умовах ключовим фактором у відносинах працівників є ефективна система мотивації.

Грошова винагорода за трудову діяльність є основною формою мотивації і полягає у виплаті грошового еквіваленту частини вартості створеного продукту або наданої послуги працівникам, які створили цей продукт або послугу. Загальна система мотивації також включає нематеріальні стимули, які мають високу значущість. Мотивація охоплює зусилля, спрямовані на спонукання персоналу до успішної та плідної діяльності. Для успішної реалізації процесу мотивації важливо розуміти потреби працівників, як матеріальні, так і нематеріальні, а також їхні очікувані винагороди за трудову діяльність.

Базові теоретичні основи ефективної системи мотивації висвітлено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме проблеми на рівні підприємства досліджували: Д.П. Богиня, О. І. Гончар, О.А. Грішнова, І. Н. Карпунь, А.М. Колот, А.Н. Сорокочайкіна, Є.П. Петренко, В.І. Хміль та інші.

Метою дослідження є розробка комплексу заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в кафе «Caffeine family».

Виходячи з мети можна визначити наступні *завдання* роботи:

- розглянути основні поняття, види і функції стимулювання персоналу;

- охарактеризувати методи мотивації працівників для досягнення високої продуктивності;
- розглянути методичні підходи до оцінки системи стимулювання праці персоналу;
- надати загальну характеристика діяльності кафе «Caffeine family»
- оцінити показники якості праці та ефективності витрат на заробітну плату;
- провести аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу;
- проаналізувати основні шляхи удосконалення організації праці на підприємстві;
- навести основні заходи з підвищення праці працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є персонал кафе «Caffeine family».

Предметом дослідження є система мотивації персоналу кафе «Caffeine family».

Методи дослідження включають в себе індукцію, дедукцію, спостереження, вимірювання, порівняння, опис, аналіз, синтез, табличний та графічний підходи, та інші.

Практичне значення запропонованих рекомендацій та пропозицій щодо розробки системи стимулювання праці персоналу підприємства дуже важливе і може мати позитивний вплив на ефективність організації. Ось деякі можливі практичні результати:

1. Підвищення продуктивності праці. Застосування ефективної системи стимулювання може підвищити мотивацію працівників, що в свою чергу призведе до збільшення продуктивності праці та вищих результатів.

2. Зменшення рівня плинності кадрів. Гарно спроектована система стимулювання може допомогти зберегти талановитих співробітників і зменшити текучість, оскільки працівники будуть задоволені умовами роботи та можливістю отримувати винагороди за свої досягнення.

3. Підвищення якості продукції та послуг: система стимулювання може сприяти покращенню якості продукції або послуг, оскільки працівники будуть більше залучені до досягнення високих стандартів та результатів.

4. Збільшення задоволеності клієнтів. Покращена якість продукції або послуг, яка може бути досягнута завдяки системі стимулювання, може збільшити задоволеність клієнтів і покращити репутацію підприємства.

5. Залучення та утримання талановитого персоналу. Ефективна система стимулювання може зробити підприємство більш привабливим для потенційних працівників і допомогти залучити та утримати талановитих фахівців.

6. Покращення фінансового стану підприємства. Якщо система стимулювання допомагає підприємству досягати високих результатів і зменшувати витрати, це може призвести до покращення фінансового стану організації.

7. Створення позитивної корпоративної культури. Правильно спроектована система стимулювання може сприяти створенню позитивної корпоративної культури, де працівники відчувають себе важливими та включеними в життя підприємства.

Основні положення роботи були апробовані на XVI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів» на тему: "Проблеми мотивації персоналу та шляхи їх вирішення в сегменті ресторанного бізнесу в Україні» (м.Черкаси , 18-19 квітня 2024 р.)

Отже, розробка і впровадження системи стимулювання праці персоналу має потенціал позитивно вплинути на різні аспекти функціонування підприємства, підвищити ефективність та покращити відносини між співробітниками та керівництвом.

Структура дослідження охоплює наступні елементи: вступ, три структурованих розділи, висновки і перелік використаних джерел. Робота містить 12 таблиць , 6 рисунків , 42 джерела інформації .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Основні поняття, види та функції стимулювання праці персоналу

Розробка системи та стимулювання праці у будь-якій організації представляють собою складний та специфічний процес, що вимагає глибокого професійного розуміння суті трудової мотивації, а також володіння знаннями та досвідом у галузі розробки та впровадження методів винагородження для персоналу.

У сучасних концепціях людських відносин та управління людськими ресурсами відбулися суттєві зміни у розумінні та застосуванні стимулювання праці. Відмінності від класичних підходів виявляються в тому, що стимулювання тепер визнає індивідуальність та унікальність кожного працівника, покладаючи акцент не лише на виконання конкретних завдань, але й на розвиток самої особистості [7, с. 119].

Раніше, в класичних концепціях, стимулювання визначалося переважно через фіксовані правила та суворі ієрархічні структури. В сучасних умовах, стимулювання виявляється як динамічний та гнучкий процес, спрямований на пошук інноваційних підходів до задоволення потреб працівників.

Окрім того, новий підхід до стимулювання покладає наголос на розвиток лідерських якостей серед працівників, підтримку та заохочення їхньої творчості та ініціативи. Це допомагає створити робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе цінним членом команди та здатним приносити унікальний внесок у розвиток організації.

Звертання уваги на індивідуальні та особистісні характеристики працівників перетворило сутність процесу стимулювання. Тепер цей процес базується не лише на нормативах та організації праці, але й на аналізі очікувань персоналу від запропонованих систем управління стимулами. Враховуючи

актуальність цих систем для задоволення зростаючих потреб тих, хто працює [11, с. 25].

Під терміном "стимулювання праці" розуміється комплекс опосередкованих впливів на об'єкт управління, який спрямований на створення сприятливої зовнішньої ситуації для підштовхування особи або трудового колективу до виконання дій, спільних із визначеними суспільними цілями. Стимулювання праці виступає не лише як механізм впливу на трудову діяльність працівника, але й як стратегічний інструмент управління трудовою поведінкою, що орієнтований на досягнення конкретних організаційних та професійних цілей.

Це поняття передбачає вплив на різні аспекти життєдіяльності працівника, такі як умови праці, система винагород та мотиваційні фактори, з метою підняття продуктивності та досягнення стратегічних завдань підприємства. Стимулювання праці охоплює весь спектр факторів, що впливають на працівників, починаючи від фінансових стимулів, таких як бонуси та премії, і закінчуючи нематеріальними аспектами, такими як визнання та можливості професійного розвитку.

Цей підхід передбачає систематичний та цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників, спираючись на психологічні та соціальні аспекти їхньої діяльності. Ефективне стимулювання праці стає важливим елементом стратегії управління персоналом, спрямованої на досягнення високої продуктивності, задоволеності працівників та забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку праці.

Ромашков О.В. розглядає стимулювання праці як метод впливу на трудову поведінку працівника через мотивацію. У соціальних науках термін "стимулювання праці" визначає цілеспрямовані дії на соціальний об'єкт для забезпечення підтримки його конкретного стану. Згідно з цим визначенням, стимулювання праці - це усвідомлені або неусвідомлені впливи на особу чи групу людей з метою підтримки певних характеристик їх трудової поведінки, зокрема, щодо активності на роботі. У процесі стимулювання до праці

відбувається задоволення різних потреб особи, що є компенсацією за трудові зусилля.

Розглянемо, які є види стимулювання праці персоналу і детально проаналізуємо кожен із них. Стимулювання персоналу є ключовою складовою успіху будь-якої організації, і розуміння різних підходів допоможе підприємствам створити більш ефективні стратегії для підтримки та стимулювання свого персоналу [16, с. 36] (рис. 1.1)

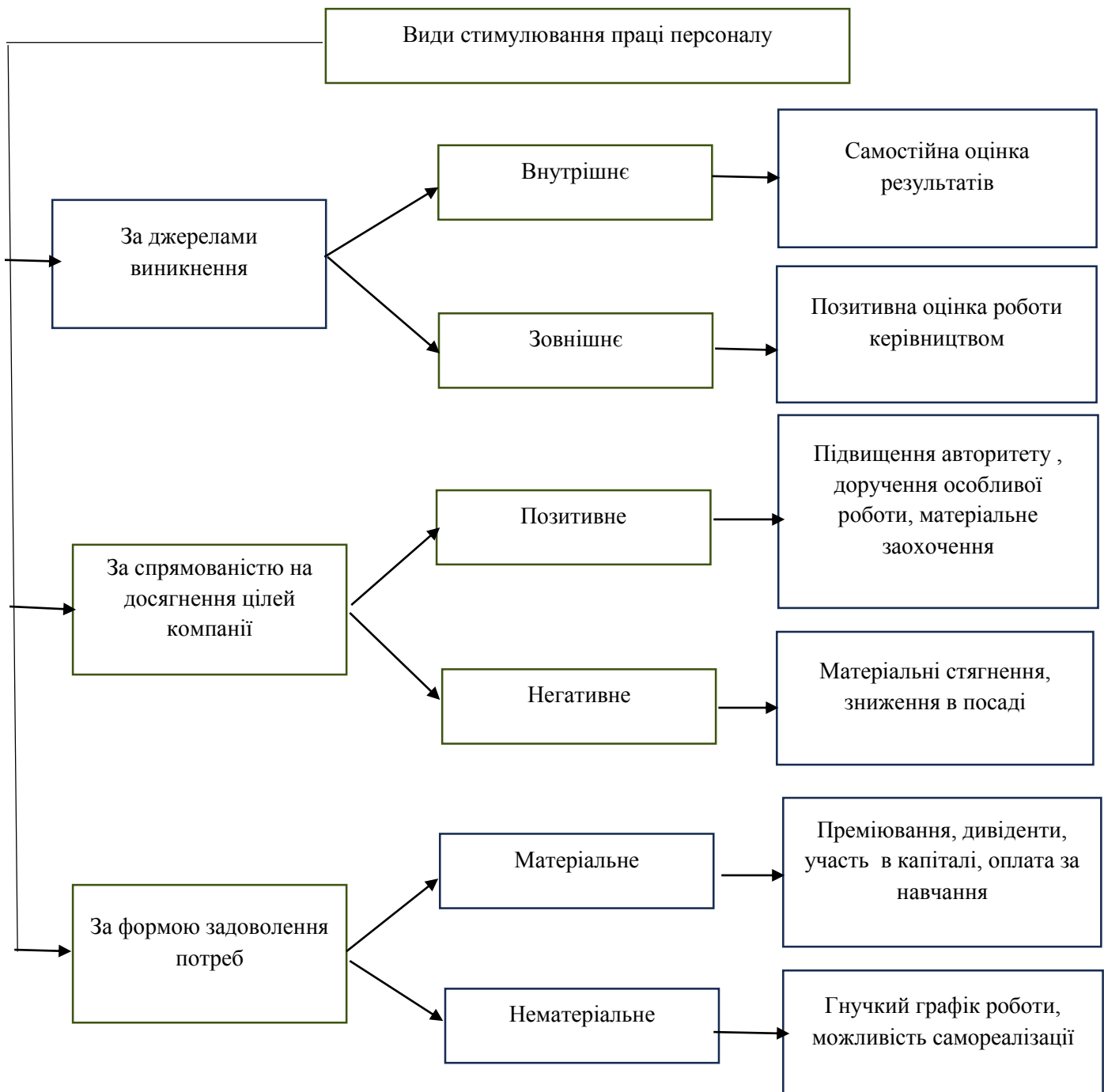


Рис.1.1. Види стимулювання праці персоналу

Внутрішнє є однією з ключових складових успішного управління персоналом та підвищення продуктивності на підприємстві. Воно відрізняється від зовнішнього, яке полягає в стимулюванні працівників через зовнішні фактори, такі як фінансові винагороди або визнання з боку керівництва. Внутрішнє базується на внутрішніх цінностях та внутрішніх стимулах працівників, які спонукають їх до досягнення високих результатів та залучення вирішення важливих завдань [28, с.60].

Зовнішнє стимулювання базується на дисципліні праці, відповідальності працівника, і включає в себе використання різних форм дисциплінарного покарання і дисциплінарних заохочень.

Матеріальне стимулювання включає в себе оклад, премії, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати. Нематеріальне включає навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, різні змагання та інші методи [10, с.33].

На сучасному етапі розвитку економіки, особливо в Україні, важливими проблемами матеріального стимулювання є низький рівень заробітної плати, зміни стандартів і норм відповідно до європейського законодавства та потреба у розробці нових методів економічного стимулювання працівників на ринку праці [28, с. 125].

У сучасних умовах ефективність мотиваційної системи передбачає наявність не лише матеріальних факторів, таких як висока заробітна плата, але також нематеріальних, які пов'язані з надійністю робочого місця, досягненням особистих цілей, бажанням взяти на себе ініціативу та відповідальність. Усі ці аспекти впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність [17, с. 85].

Позитивне і негативне стимулювання - це два протилежні спрямування, за допомогою яких людина стимулює себе до досягнення певних цілей або вчинення певних дій. Вони визначають, чого людина прагне та чого вона намагається уникнути. Ось докладніше про кожне з них:

На відміну від позитивного, негативне полягає в стимулюванні особи шляхом уникнення негативних наслідків або покарань [3, с. 68]. Обидва види можуть бути корисними в різних ситуаціях.

Основні функції мотивації праці представлені на рис. 1.2. [15, с.53]

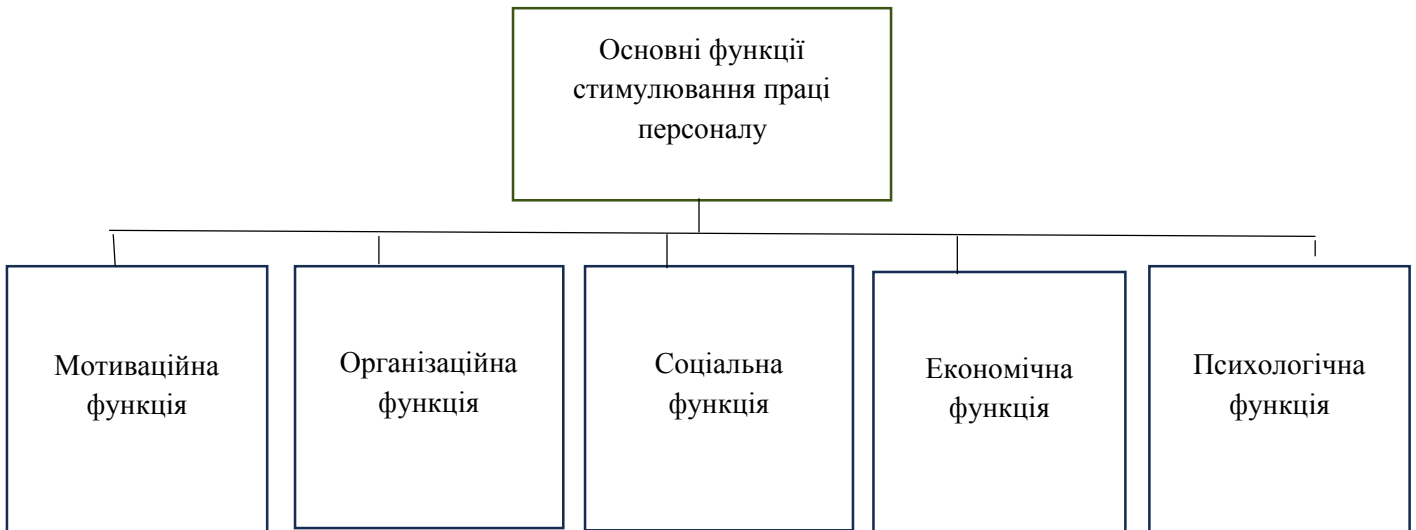


Рис. 1.2. Основні функції стимулювання праці персоналу [15, с.53]

1) Мотиваційна функція. Стимули допомагають створити інтерес до виконання роботи та досягнення цілей. Це може бути досягнуто за допомогою фінансових, соціальних чи професійних заохочень. Стимули активують внутрішні та зовнішні мотиваційні фактори працівників, що сприяє підтримці високого рівня ентузіазму та відданості роботі.

2) Організаційна функція. Системи стимулювання можуть бути спрямовані на підтримку співпраці та ефективної комунікації в колективі, сприяючи формуванню позитивного робочого середовища. Стимули можуть використовуватися для контролю та регулювання робочих процесів, щоб досягти оптимальних результатів.

3) Соціальна функція. Системи стимулювання сприяють задоволенню працівників, що може поліпшити їхні відносини з організацією та підвищити загальний клімат в колективі. Стимули можуть включати елементи соціального заохочення, такі як визнання, похвала та можливості для розвитку спільноти.

4) Економічна функція. За допомогою фінансових стимулів може бути досягнуто підвищення продуктивності працівників, оскільки вони мають стимул для досягнення високих результатів. Системи стимулювання можуть сприяти оптимізації витрат, забезпечуючи ефективніші результати при використанні ресурсів.

Загальна мета стимулювання праці полягає в підтримці та розвитку працівників, щоб вони були мотивовані та віддані своїй роботі, що в свою чергу сприяє успіху організації.

5) Психологічна функція. Системи стимулювання можуть сприяти виникненню психологічного комфорту та задоволення від виконаної роботи, що важливо для збереження психічного здоров'я працівників. Стимулювання може включати можливості для особистісного та професійного розвитку працівників, стимулюючи їх вдосконалення та самореалізацію [11, с.60].

Ці різноманітні функції стимулювання праці взаємодіють для створення комплексної системи, яка сприяє високій мотивації, задоволенню та ефективності працівників в організації.

1.2. Методи мотивації працівників для досягнення високої продуктивності праці

З погляду підприємства однією з найважливіших вимог до будь-якого свого працівника є досягнення високої продуктивності роботи. Існують різноманітні методи, технології та інструменти, які сприяють підвищенню результативності працівників [18, с. 19].

Методи мотивації працівників є невід'ємною частиною корпоративної культури. Деякі дослідники мають різні точки зору на сучасні методи управління персоналом, і класифікують їх в різних аспектах. Таким чином, розглянемо спочатку підходи до мотивації персоналу з одного боку:

1) Примус - цей метод базується на створенні страху перед можливими покараннями. В матеріальній сфері, це може включати в себе застосування штрафів, звільнення, переведення на менш вигідну посаду або виконання завдань низького статусу. У соціально-психологічній сфері управління, метод примусу найчастіше виявляється через створення обстановки страху перед публічними образами, висміюванням і стресом. Людина, стурбована можливістю публічної нижчості або впливу на своє психоемоційне становище, стає більш покірною.

Це важливо зауважити, що метод примусу може мати негативний вплив на мораль працівників і веде до відчуття напруги та незадоволення серед персоналу. Інші, більш позитивні методи мотивації можуть бути більш ефективними для стимулювання продуктивності та збереження внутрішньої мотивації працівників.

2) Винагородження - це підхід до мотивації працівників, який базується на системі стимулювання шляхом надання економічних і неекономічних винагород за високу продуктивність та результативність праці. Цей метод передбачає, що працівники будуть стимульовані і мотивовані до досягнення кращих результатів через обіцяну компенсацію або різні види винагороди.

Система економічного стимулювання включає в себе заробітну плату, бонуси, премії та інші матеріальні винагороди, які надаються працівникам на основі їхньої продуктивності та результатів роботи[25, с. 96].

Система неекономічного стимулювання включає в себе нематеріальні аспекти мотивації, такі як визнання, подяки, розвиток кар'єри, можливості для професійного зростання, індивідуальне підхід до працівника та інші нефінансові заохочення.

Винагородження є потужним інструментом для стимулювання працівників і підтримання їхньої мотивації. Цей підхід може бути особливо ефективним, коли винагороди відповідають досягнутим результатам та вимагають від працівників зусиль для досягнення цілей.

3) Солідарність (ототожнення) - це підхід до мотивації працівників, який передбачає розвиток у них власних цінностей і цілей, які є близькими до цінностей і цілей організації. Цей процес досягається через переконання, виховання, навчання та створення сприятливого організаційного клімату всередині організації. Важливою особливістю цього підходу є те, що мотиви стають внутрішніми для працівників.

У результаті процесу солідарності, працівники відчують близькість своїх цінностей та цілей до цінностей та цілей організації. Вони розглядають благополуччя організації як важливу частину свого власного благополуччя, а успіхи або невдачі організації стають для них особистими.

Цей підхід сприяє зміцненню зв'язку між працівниками та організацією, створюючи внутрішню мотивацію та підвищуючи відчуття причетності до успіхів організації. Солідарність може бути особливо корисною для створення сприятливого робочого середовища та для підтримки внутрішнього підходу працівників до своєї роботи [10, с. 35].

4) Пристосування - це метод мотивації, який найбільше підходить для менеджерів середнього і навіть верхнього рівнів управління. Цей метод дозволяє співробітникам впливати на цілі та завдання організації, адаптовуючи їх частково до своїх власних цілей. Люди більш охоче віддавали б свої зусилля, коли вони відчують особисту співвласність та залученість до цілей і завдань організації, яку представляють.

Суть цього методу полягає в тому, що співробітники мають можливість вносити власні ідеї, удосконалювати процеси та стратегії роботи організації так, щоб вони відповідали їхнім власним цілям та інтересам. Це може зробити їх більш мотивованими, оскільки вони відчуються як частина розвитку організації і співвизначають свою роль у її успіху.

Пристосування надає співробітникам відчуття співвласності і партнерства в найважливіших стратегічних аспектах життєдіяльності організації або свого підрозділу. Цей метод може сприяти створенню діалогу

між керівництвом і персоналом, а також залучити співробітників до спільного вирішення ключових завдань та досягнення успіхів в організації.

Нижче наведено найбільш поширені способи класифікації мотиваційних інструментів для співробітників. Залежно від області впливу, їх можна розділити на наступні категорії:

1. Внутрішні чинники:

Внутрішні мотиваційні чинники включають в себе ті аспекти, які стимулюють співробітників внутрішньо, основані на їх власних цінностях, потребах та задоволенні від власної праці. До цієї категорії належать:

- **Визнання.** Визнання за досягнення та вклад в компанію може бути потужним мотиваційним інструментом. Проявлення вдячності та нагороди за внесок співробітника може збільшити його заангажованість і продуктивність.

- **Престиж.** Можливість займати впливові або важливі посади в організації може бути сильним стимулом для працівників. Підвищення статусу та іміджу в колегіальних середовищах також може бути мотивуючим фактором.

- **Розвиток і можливості.** Забезпечення можливостей для освіти, навчання та професійного розвитку сприяє збереженню мотивації працівників, оскільки вони бачать шляхи для покращення своїх навичок і кар'єри.

2. Зовнішні чинники:

Зовнішні мотиваційні чинники базуються на зовнішньому впливі на співробітників і включають в себе фактори, такі як фінансова винагорода та соціальні аспекти. Ці фактори характеризуються швидким впливом на поведінку працівників і можуть включати:

- **Заробітна плата.** Висока оплата праці може стимулювати працівників до більшого зусилля та ефективності у роботі.

- **Підвищення.** Обіцянка можливості отримати підвищення винагороди на основі досягнень може бути потужним мотиваційним інструментом.

- Позиція в ієрархії. Займання вищих посад і покращення статусу в ієрархічній структурі компанії може бути мотивуючим для багатьох співробітників.

- Бонуси та додаткові винагороди. Винагороди за виконання певних цілей або завдань можуть стимулювати працівників до додаткових зусиль.

Загалом, комбінація внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників може бути дієвою стратегією для стимулювання та задоволення потреб співробітників у різних організаційних контекстах. Досягнення балансу між цими чинниками допомагає створити ефективну систему мотивації та підтримувати високий рівень працівників[25, с. 149].

Залежно від форми, мотиваційні інструменти можуть бути:

1. Матеріальні стимули, до яких відносяться грошові винагороди (зарплата, премії, бонуси), а також матеріальні нагороди та службове обладнання, наприклад, комп'ютери, телефони чи службові автомобілі.

Таким чином, важливим завданням для підприємства є вплив на мотивацію свого персоналу, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, і надаючи матеріальні стимули для досягнення високої продуктивності роботи.

2. Нематеріальні стимули включають в себе подяки, похвали, можливість проходження навчання, виділення місця для паркування та інші аспекти.

Сьогодні багато компаній у всьому світі застосовують методи стимулювання персоналу шляхом участі їх у прибутку. Це означає, що при збільшенні прибутку підприємства завдяки зростанню продуктивності та якості, прибуток розподіляється між компанією та її працівниками. Розподіл відбувається серед всіх працівників підприємства, які внесли свій внесок до цього досягнення. Існують різні системи фінансової компенсації персоналу, які ґрунтуються на колективному розподілі вигід від зростання продуктивності (рис.1.3).

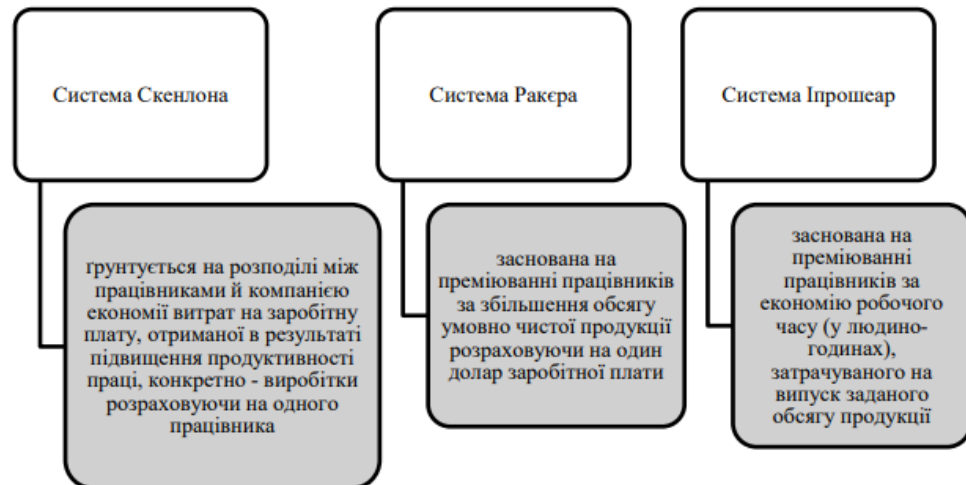


Рис.1.3. Винагороди працівників грошовими стимулами

З урахуванням напрямків впливу в системі мотивації, можна виділити два основні типи чинників, які впливають на поведінку працівників:

1) Позитивні чинники. Ці чинники є нагородами, які призводять до зміцнення та підтримки бажаної поведінки у працівників. Вони стимулюють працівників до досягнення результатів і можуть включати в себе такі елементи, як бонуси за високий виробіток, премії за відмінність у виконанні завдань, додаткові вихідні дні або відпустки, надання акцій компанії та інші форми винагороди.

2) Негативні чинники. Ці чинники включають в себе покарання та призначені для усунення або запобігання небажаний поведінці працівників. Наприклад, це може бути штрафи за порушення правил, перевищення термінів або низьку продуктивність, а також можливість звільнення у разі серйозних порушень.

Система заробітної плати в контексті мотивації відіграє особливу роль та має декілька функцій:

1) Дохідна функція. Заробітна плата є основним джерелом доходів для більшості працівників. Вона становить значну частину їхнього доходу і впливає на їхню матеріальну добробут та якість життя. Справедлива та конкурентоспроможна заробітна плата є важливим чинником мотивації.

2) Витратна функція. Для підприємства заробітна плата становить витрати на утримання працівника. Вона включає в себе не лише базову зарплату, але і інші витрати, такі як страхові внески, соціальні вигоди, медичне страхування та інші. Оптимальний баланс між цими витратами та продуктивністю працівника є важливою задачею для підприємства.

Враховуючи ці функції системи заробітної плати та розрізняючи позитивні та негативні чинники мотивації, підприємство може розробити більш ефективну систему стимулювання працівників та досягти бажаних результатів.

3. Стимулююча функція - заробітна плата мотивує працівника досягати певних очікувань, які встановлюються організацією.

Створення системи заробітної плати є важливим етапом для будь-якого підприємства чи організації, оскільки вона визначає, як співробітники будуть отримувати компенсацію за свою працю. Треба визначити:

1) Складові заробітної плати. Першим кроком є визначення складових заробітної плати. Це можуть бути основна заробітна плата, додаткові виплати (наприклад, премії, бонуси, надбавки), компенсація витрат (наприклад, витрати на проїзд, харчування, медичне страхування) та інші фактори, що впливають на загальний дохід співробітника.

2) Принципи формування окремих складових. Визначення принципів формування кожної складової заробітної плати важливо для забезпечення справедливості та прозорості. Наприклад, якщо премії прив'язані до досягнення певних цілей або результатів, то принцип може бути "за досягненням цілей".

3. Форми заробітної плати: Існує декілька різних форм виплати заробітної плати. До них можуть відноситися фіксована оплата (постійна сума грошей на певний період), годинна оплата (за кількість відпрацьованих годин), оплата за виробництво (за виготовлену продукцію чи послуги), комісійна оплата (за обсяг здійснених продажів) та інші.

4. Тарифікатори і таблиці заробітної плати: Тарифікатори і таблиці заробітної плати встановлюють стандартні ставки заробітної плати для різних категорій співробітників. Вони можуть бути засновані на різних критеріях, таких як стаж роботи, кваліфікація, посадовий рівень тощо. Використання тарифікаторів і таблиць допомагає забезпечити послідовність і об'єктивність в питаннях заробітної плати.

Після визначення цих аспектів, компанія може розробити систему заробітної плати, яка відповідає її потребам та об'єктивним критеріям. Важливо також враховувати вимоги законодавства та стандартів галузі, щоб забезпечити дотримання прав інших працівників та уникнути можливих правопорушень.

Зазвичай найкращим підходом до управління заробітною платою є поетапне створення нової системи винагород, виходячи з вже існуючої, а не раптова зміна. Формування систем заробітних плат на підприємстві повинно враховувати поточні практичні потреби та бути спрямованим на досягнення стратегічних цілей.

Важливо зауважити, що існує багато інших мотиваційних елементів, не пов'язаних з системою заробітних плат і винагород. До них можуть відноситися такі організаційні аспекти, як ротація роботи, розширення або збагачення робочих обов'язків, групові форми організації інші. Мотивація також може бути здійснювана через участь персоналу в управлінні як один із елементів їхніх прав і обов'язків

У багатьох випадках, елементи нематеріальної мотивації мають значущий вплив.

Наприклад, однією з таких форм може бути комунікація з коучем, яка може включати оцінку та зауваження щодо результатів роботи [20, с. 40].

Також важливим мотивуючим фактором є створення партнерських колективів, де ієрархічна залежність між керівником та іншими членами ліквідується. У таких колективах керівник стає співпартнером, який не втручається в роботу інших членів колективу, а здебільшого виконує функції

зовнішньої презентації. Працівники в такому оточенні перестають бути залежними від керівника.

Поза фінансовими мотивуючими ресурсами існують інші матеріальні методи винагороди і мотивації, такі як надання службового автомобіля, мобільного телефону тощо. Також існує широкий спектр нематеріальних ресурсів, які впливають на персонал з мотивуючою метою.

Значний мотиваційний вплив виникає внаслідок задоволення нематеріальних потреб, які включають у себе задоволення, що народжується від результатів роботи, усвідомлення можливості досягнення успіху, відчуття цінності участі в процесі подолання кризи на підприємстві, а також відчуття участі в чомусь «дійсно важливому» [14].

Аналіз функціонування господарських суб'єктів показує, що успішний розвиток підприємства залежить від того, наскільки працівники мають мотивацію для праці та підвищення свого професійного рівня.

Сучасний підхід до управління персоналом передбачає, що для досягнення цих цілей необхідно мати ефективну систему оплати праці та стимулювання працівників, яка розробляється кадровою службою компанії. Відсутність такої системи може призвести до втрати кваліфікованих працівників у багатьох компаніях, особливо тих, які спеціалізуються на високоспеціалізованих сферах. Існує безліч методів, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників і розробити систему мотивації, і ці методи різняться між собою.

Різні методики дозволяють дослідити, які інструменти - будь то матеріальні або нематеріальні - можуть бути застосовані в різних сферах. В якості прикладів, подаються описи деяких методик.

«Діагностика самооцінки мотивації схвалення»(Д. Марлоу і Д. Краун): Цей тест визначає бажання людини отримати позитивні відгуки та схвалення від інших щодо своїх дій. Чим вища мотивація схвалення, тим сильніше потреба у спілкуванні з оточуючими.

«Ієрархія потреб» (А. Маслоу) - ця методика є однією з найвідоміших та широко використовуваних для розуміння мотивації людей. Вона базується на теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Згідно з цією теорією, потреби людей існують в ієрархічному порядку, починаючи з фізіологічних потреб, таких як їжа та житло, і закінчуючи потребою у самореалізації. Ця методика дозволяє оцінити ступінь задоволеності різними аспектами життя, такими як матеріальний статус, безпека, соціальні відносини, повага та самореалізація. Вона надає можливість визначити, які потреби пріоритетні для конкретної особи і в якому напрямку потрібно розвивати мотиваційні фактори.

«Мотивація до уникнення невдач» (Т. Елес) - ця методика розглядає мотивацію з точки зору уникнення негативних наслідків і невдач. Вона допомагає визначити рівень захисту, який людина використовує для запобігання невдачам у своїй професійній діяльності. Люди можуть бути мотивовані до досягнень і успіху, але також вони можуть боятися невдач та негативних результатів. Ця методика допомагає визначити, наскільки страх перед невдачею впливає на мотивацію людини і як вона реагує на такі ситуації.

«Мотивація успіху або страх невдач» (А. А. Реан) - ця методика допомагає визначити, чи важливіше для людини досягнення успіху у роботі чи уникнення невдач і покарань. Вона допомагає виявити, чи основний стимул особи полягає в досягненні позитивних результатів та успіху, чи в уникненні негативних наслідків і провалів. Ця методика дозволяє краще розуміти, що рухає людиною в професійній сфері і як це можна використовувати для підвищення мотивації та досягнення бажаних результатів. «Діагностика темпераменту» (ЕРІ) (Г. Айзенк). Цей тест використовується для визначення типу темпераменту особистості[7, с. 9].

«Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності» (Ч. Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін). Ця методика визначає рівень тривожності та ступінь реакції на стрес у людини.

«Стиль регуляції поведінки - ССП-98» (В. М. Моросанова, Р. Р. Сагієв). Ця багатошкальна опитувальна методика використовується для виявлення ступеня усвідомленої саморегуляції та її індивідуальних характеристик.

«Якоря кар'єри» (Е. Шейн, переклад та адаптація В. О. Чикер, В. Е. Вінокурова). Ця методика визначає ціннісні орієнтації людини у кар'єрі.

Використовуючи ці методики, можна здійснити більш детальний аналіз мотивації та інших аспектів поведінки працівників в організаціях.

Серед різноманітних методик, які застосовуються у практиці для аналізу та оцінки мотивації працівників, можна виокремити кілька значущих підходів. Деякі із цих методик спрямовані на проведення анкетування та збір інформації від працівників. Ось кілька з них:

«Аналіз карти мотиваторів». Ця методика полягає в ідентифікації основних мотивів та стимулів, які мотивують працівників до праці та професійного зростання.

«Вивчення заохочень». Цей підхід дозволяє вивчити, які заохочення або нагороди більше підходять конкретним працівникам для підвищення їхньої продуктивності та мотивації.

«Інформаційний стандарт аналізу робочого місця». Ця методика допомагає розглянути специфіку робочого місця та визначити, які аспекти його можна покращити для підвищення мотивації працівників.

«Рівень лояльності» є важливим показником в управлінні персоналом. Цей показник визначає, наскільки працівники віддані своєму підприємству, його керівникам і робочому середовищу. Для вимірювання рівня лояльності використовують різноманітні методи, включаючи анкети, інтерв'ю та спостереження. Високий рівень лояльності може призвести до збільшення продуктивності та зменшення текучості кадрів, що робить цей аспект важливим для успішного управління персоналом.

"«Аналіз причин звільнень» виявляється невід'ємною та стратегічною складовою управління персоналом, спрямованою на вдосконалення системи мотивації та збереження ключових талантів в організації. Цей аналіз визначає

не лише відділені ситуативні причини звільнень, але й глибоко копає в суть та системні аспекти управління персоналом, щоб покращити працездатність та збереження персоналу.

Дослідження причин звільнень є важливим етапом, оскільки воно надає можливість виявити слабкі місця в системі управління персоналом. Ідентифікація факторів, що спричинили звільнення працівників, розкриває проблеми, такі як невідповідність очікуванням працівників, конфлікти в команді, або недостатність можливостей для розвитку кар'єри. Ці відомості стають цінною базою для вдосконалення стратегій мотивації та управління персоналом, а також розробки ініціатив, спрямованих на збереження та підтримку талантів.

Аналіз причин звільнень допомагає уникнути надмірної текучості кадрів, яка може виходити за межі індивідуальних обставин і вказувати на загальні системні проблеми. Збереження досвіду та знань у власних рядах стає ключовим завданням для підтримки стабільності та продуктивності. Організації, які відділяють увагу причинам звільнень, можуть виробляти адаптивні стратегії для створення сприятливого та мотивуючого робочого середовища, що сприяє збереженню найкращих кадрів та їхньому довгостроковому успіху.

«Анкету вивчення задоволеності працею» можна використовувати для оцінки рівня задоволеності працівників їхнім поточним робочим місцем та умовами праці. Аналіз відповідей на анкети може розкрити питання, які потребують уваги та вдосконалення в робочих умовах, що впливає на задоволеність та продуктивність працівників.

«Вивчення мотивації» є ключовим етапом в управлінні персоналом. Дослідження мотиваційних факторів та їх вплив на працівників дозволяє організаціям краще розуміти, що стимулює їхніх співробітників до більшої продуктивності та ефективності. Розуміння мотивації працівників дозволяє організаціям розробляти ефективніші програми мотивації та підвищення

задоволеності працею, що в свою чергу призводить до покращення результатів діяльності та збереження цінних кадрів.

Цей процес охоплює ретельний аналіз та оцінку різних аспектів мотивації, таких як фінансові стимули, можливості для розвитку та професійного росту, соціальні пільги та інші фактори, які можуть впливати на мотивацію працівників. Дослідження мотиваційних факторів включає в себе спостереження за робочим процесом, анкетування та інтерв'ю з працівниками, аналіз статистичних даних, а також вивчення різних аспектів корпоративної культури та організаційних практик[37].

Ця інформація надає можливість організаціям створити ефективні системи мотивації, які враховують індивідуальні потреби та мотиви працівників. Оптимальна система мотивації допомагає підвищити продуктивність працівників, знизити текучість кадрів та забезпечити високий рівень задоволення від роботи. Такий підхід стає ключовим для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її стійкого успіху на ринку.

Зазвичай, в процесі аналізу мотивації також використовують різні дослідницькі методики для визначення рівня мотивації, настрою персоналу та інших аспектів. Це можуть бути методики для вивчення особистості, готовності до ризику, мотиваційних тенденцій, а також тестування оцінки виразності мотивів до праці, мотивації Герчикова, мотивації організаційного поведінки, орієнтації уваги та інших параметрів. Для швидкого збору даних і аналізу мотивації також можуть використовуватися експрес-опитування [22].

Всі ці методики спрямовані на розуміння мотиваційних чинників працівників та розробку ефективних стратегій мотивації, що допоможе підприємствам зберегти та привернути кваліфікований персонал та досягти успішного розвитку. Розуміння та правильне управління мотивацією персоналу є ключовим фактором для будь-якої успішної організації. Однак, мотивація персоналу - це більше, ніж просто надання фінансових стимулів. Це складний процес, який включає в себе розуміння потреб, цінностей та амбіцій працівників.

1.3 Методичні підходи до оцінки системи стимулювання праці персоналу

Оцінка системи стимулювання праці персоналу є важливою складовою управління ресурсами та визначення ефективності організаційної політики. Для проведення об'єктивної оцінки можна використовувати різні методичні підходи:

Аналіз фінансових показників в сфері стимулювання є важливою складовою стратегії управління організацією. Оцінка ефективності системи стимулювання включає в себе ретельний аналіз витрат, спрямованих на стимулювання персоналу. Одним із ключових аспектів цього аналізу є вивчення витрат на оплату праці, бонусів, премій та інших фінансових стимулів.

Витрати на оплату праці є базовим елементом в системі стимулювання, відіграючи роль в привертанні та утриманні кваліфікованого персоналу. Однак важливо аналізувати, наскільки ефективно ці витрати відображаються на результативності працівників та загальних фінансових показниках компанії [15, с. 22].

Бонусні та преміальні програми також є частинами стимулюючих механізмів. Аналіз їх впливу на фінансові результати дозволяє визначити, наскільки ці інструменти сприяють досягненню стратегічних цілей організації. При цьому необхідно враховувати не лише кількість виділених коштів, але й співвідношення цих витрат до збільшення продуктивності та підвищення мотивації працівників.

Дослідження взаємозв'язку між застосуванням стимулів та фінансовими результатами організації дозволяє визначити оптимальні стратегії стимулювання, що сприяють зростанню продуктивності та конкурентоспроможності. Аналіз таких взаємозв'язків може включати в себе

порівняльні показники ефективності за різні періоди, а також оцінку впливу змін у системі стимулювання на ключові фінансові показники.

Загалом, систематичний та глибокий аналіз витрат на стимулювання, разом із вивченням їхнього впливу на фінансові результати, дозволяє підняти ефективність стратегії управління персоналом та досягти стабільного фінансового успіху організації.

Оцінка задоволеності працівників важлива для забезпечення ефективності та стабільності організації. Декілька ключових методів визначення рівня задоволеності працівників включають анкетування та інтерв'ю, а також аналіз обігу кадрів.

Застосування анкет та проведення інтерв'ю – це ефективний інструмент для збору думок, вражень та відгуків працівників щодо системи стимулювання, їхньої задоволеності та пропозицій щодо можливих поліпшень. Анкети можуть включати різні питання, спрямовані на вивчення сприйняття винагород та інших стимулів, а також на загальне враження від робочого середовища. Інтерв'ю, у свою чергу, надає можливість отримати більш детальні відповіді та глибше зрозуміти погляди працівників на питання стимулювання та умови праці.

Аналіз обігу кадрів є іншим ключовим аспектом оцінки задоволеності працівників. Висока оборотність персоналу може вказувати на невідповідність системи стимулювання очікуванням та потребам працівників. Цей показник може слугувати індикатором можливих проблем, таких як низька мотивація, несумісність з корпоративною культурою чи недостатнє визнання працівників. Аналіз обігу кадрів дозволяє виявити тенденції та здійснити кроки для вирішення проблем, що можуть впливати на задоволеність персоналу [12, с.42].

Узагальнюючи, поєднання анкетування, інтерв'ю та аналізу обігу кадрів дозволяє здійснити комплексний підхід до оцінки задоволеності працівників. Це допомагає не лише виявляти існуючі проблеми, але й розробляти стратегії

для поліпшення системи стимулювання та створення сприятливого робочого середовища для всього колективу.

Баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами в сфері управління персоналом визнається ключовим фактором для створення мотивуючого робочого середовища та досягнення високого рівня задоволеності працівників. Два основних аспекти цього балансу включають аналіз використання нефінансових заохочень та встановлення оптимального співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів.

Аналіз використання нефінансових заохочень включає в себе визначення впливу різноманітних нематеріальних стимулів на мотивацію працівників. Такі стимули можуть включати визнання та вдячність за досягнення, можливості розвитку кар'єри, гнучкі умови роботи, можливість самовираження та інші аспекти, що не пов'язані безпосередньо з фінансовою компенсацією. Оцінка впливу цих нематеріальних стимулів дозволяє компанії зрозуміти, як їхня наявність або відсутність впливає на мотивацію та робочий ентузіазм персоналу.

Співвідношення матеріальних та нематеріальних заохочень є критичним для забезпечення балансу в системі стимулювання працівників. Різні працівники можуть мати різні потреби та мотиваційні фактори, тому важливо створити програми, які враховують цю різноманітність. Забезпечення адекватного співвідношення матеріальних стимулів, таких як заробітна плата та бонуси, і нематеріальних, таких як можливості професійного росту та визнання в компанії, дозволяє задовольнити потреби працівників на різних рівнях [15, с. 45].

Отже, впровадження балансованого підходу до стимулювання працівників, який враховує і матеріальні, і нематеріальні аспекти, сприяє підвищенню мотивації, задоволеності праці та ефективності всього колективу. Ці заходи сприяють створенню здорового та продуктивного робочого середовища.

Впровадження системи ревізії в управління персоналом є важливим етапом для забезпечення ефективності та актуальності системи стимулювання працівників. Два ключові компоненти цього процесу включають аудит стимулювання та порівняльний аналіз з іншими компаніями [14, с. 6].

Аудит стимулювання передбачає впровадження періодичного огляду та аналізу системи стимулювання в організації. Цей процес спрямований на виявлення недоліків, виявлення слабких сторін та вдосконалення елементів, які можуть бути неефективними або застарілими. Аудит дозволяє перевірити відповідність системи стимулювання стратегічним цілям компанії, а також забезпечити, щоб вона відповідала сучасним стандартам та потребам персоналу.

Порівняльний аналіз з іншими компаніями включає в себе оцінку системи стимулювання в контексті індустрійних та ринкових стандартів. Цей етап дозволяє компанії порівнювати свою систему стимулювання з тими, що успішно застосовуються в інших організаціях. В результаті порівняльного аналізу виокремлюються найкращі практики та можливості для оптимізації системи стимулювання, що може призвести до підвищення її ефективності та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Впровадження системи ревізії стимулювання є стратегічним кроком, спрямованим на постійне удосконалення управління персоналом. Цей процес дозволяє компанії не лише підтримувати високий рівень мотивації персоналу, але й відповідати змінам у сучасному бізнес-середовищі та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку праці [9, с.27].

Комбінування цих методичних підходів є ключовим етапом у здійсненні повної та об'єктивної оцінки системи стимулювання праці персоналу. Поєднання аудиту стимулювання та порівняльного аналізу з іншими компаніями визначає різні аспекти та контексти, що взаємодіють для створення більш збалансованої та ефективної системи мотивації працівників.

Аудит стимулювання, проводячи періодичний огляд системи, дозволяє виявляти поточні слабкі місця та недоліки в системі стимулювання. Це

дозволяє організації реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також підтримувати високий рівень задоволеності працівників [15, с. 15].

Порівняльний аналіз з іншими компаніями розширює горизонти оцінки, надаючи можливість порівнювати практики та стратегії стимулювання. Цей метод допомагає виокремити найкращі підходи та інновації, які можуть бути впроваджені для оптимізації власної системи. Також він сприяє виявленню тенденцій у галузі та підходів конкурентів, що є важливим для адаптації до змінних умов ринку праці.

Коллективне використання цих підходів дозволяє створити повну та багатопланову картину системи стимулювання. За допомогою об'єктивного аналізу, компанія може ідентифікувати потреби та очікування працівників, визначити ефективність різних заходів та визначити шляхи подальшого вдосконалення. Такий інтегрований підхід допомагає забезпечити не тільки сучасність, але й сталість системи стимулювання, спрямовуючи її на досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішного розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «CAFFEINE FAMILY»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Діяльність підприємств стає результативною, коли готові страви в закладі користуються попитом і задовольняють смакові потреби клієнтів. Щоб задовольнити ці потреби, кафе розробляє різноманітні страви, щоб кожен клієнт зміг обрати собі страву.

Товарна політика будь-якого підприємства включає в себе ряд завдань, таких як створення асортименту та його управління, приготування страв, які відповідають смаковим уподобанням клієнтів, вивчення конкурентів та їхніх переваг у стравах та інші [17, с.65].

Маркетингова товарна політика кафе «Caffeine Family», містить такі елементи, як показано на рисунку 2.1.



Рис.2.1. Структура та цілі маркетингової товарної політики [23]

Отже, структура маркетингової товарної політики включає розробку товару, що охоплює планування нової продукції та її модифікацію, обслуговування товару та елімінування. Ця структура допомагає кожному закладу формувати свою товарну політику.

Основу діяльності кафе «Caffeine Family» складають такі елементи: меню, ціни, послуги, комунікації, які безпосередньо впливають на імідж підприємства .

Меню кафе має різноманітний вибір страв. Як заклад громадського харчування, кафе виробляє близько 80% продукції самостійно, в основному страви, і лише 20% припадає на напої. У меню кафе включено велику кількість страв європейської кухні [21].

Меню кафе «Caffeine Family» має широкий вибір страв і поділяється на дві основні частини: меню та барна карта. Меню кафе охоплює такі категорії страв, як: сніданки, закуски, перші страви, круасани, основні страви, піца, салати, емейзінг, вафлі, гарніри, десерти. (табл.2.1.). Барна карта, з свого боку, містить різноманітні напої: алкогольні, безалкогольні та легкі алкогольні [21].

Таблиця 2.1.

Категорії страв кафе «Caffeine Family»

Категорії страв	Кількість страв
Сніданки	14
Холодні закуски	9
Салати	6
Перші страви	3
Піца	9
Основні страви	8
Гарніри	4
Паста	5
Емейзінг вафлі	4
Для малюків	10
Круасани	4
Десерти	14

Кафе «Caffeine Family» пропонує широкий вибір страв для різних смаків і вподобань. Загалом, кафе пропонує понад 86 різноманітних страв, щоб задовольнити різноманітні гастрономічні бажання своїх клієнтів.

Страви, що пропонуються підприємством, - це не лише послуги громадського харчування, але й створення атмосфери затишку, свята та можливості відпочити від повсякденності [12, с.31].

Замовлення якісної продукції від надійних постачальників із доброю репутацією є ключовим аспектом для забезпечення належного приготування страв. Кафе співпрацює з постачальниками як з місцевих, так і з міжміських.

Страви готуються у закладі щодня, це зумовлено не лише великою кількістю відвідувачів, а й високою смаковою якістю страв. Офіціанти, приймаючи замовлення, розповідають про рецептури та технології приготування страв, щоб відвідувачам було цікаво провести час. Після цього вони зазвичай хочуть замовити більше (табл. 2.2.) [21].

Таблиця 2.2.

Рецептура та технологія приготування кафе «Caffeine Family»

	Назва страви	Інгредієнтів
1	Асорті брускет	Три види брускет: • вітелло тоннато • з сиром брі і грушею • з лососем та авокадо
2	Сет до вина	мікс італійської гастрономії та сирів з в'яленими томатами, артишоками та оливками
3	М'ясний гриль сет	телятина, свинина, курка, овочі гриль, картопля
4	Рибний гриль сет	лосось, судак, креветки, мідії, овочі гриль
5	Мікс свіжих овочів	мікс свіжих овочів з сиром фета

У таблиці 2.2 наведено рецептуру та технологію приготування деяких страв, які пропонуються в кафе «Caffeine Family». Ці страви підкреслюють гастрономічну різноманітність та вишуканість закладу, а їхній опис може сприяти зацікавленості відвідувачів та стимулювати їх замовлення.

Отже, відвідувачі не лише насолоджуються візитами до закладу харчування для того, щоб смачно поїсти, але також цікавляться дізнаватися

цікаві факти про склад рецептів та процес приготування страв, а також про походження напоїв. Вони зацікавлені в тому, щоб дізнатися, які продукти використовуються, наприклад, у стравах і звідки вони походять. Ще однією перевагою цього є те, що у деяких людей може бути алергія на певні продукти, і в деяких випадках вони або забувають про це, або вважають, що цього продукту немає у даній страві.

Ціни на продукцію кафе «Caffeine Family» складаються з вартості продовольчої сировини та харчових продуктів в роздрібних цінах і націнок, призначених поряд з торговельними надбавками і знижками для відшкодування витрат обігу об'єктів громадського харчування по виробництву, переробці, реалізації, організації споживання продукції власного виробництва, покупних товарів, організації дозвілля та отримання прибутку. Тобто використовується витратний метод ціноутворення.

Роздрібні ціни на продовольчу сировину та харчові продукти визначаються кафе, виходячи з відпускної ціни організацій-виробників, торгової надбавки і ПДВ [3, с.22].

Націнка визначається з урахуванням відшкодування витрат виробництва, обігу та реалізації, ПДВ, відрахувань до бюджету та забезпечення рентабельної роботи кафе.

В таблиці 2.3. наведений середній ціновий діапазон по групам меню. Тобто, скільки коштів в середньому необхідно клієнту, аби скуштувати страву з обраної категорії [21].

Таблиця 2.3.

Середні ціни на групи товарів

№	Назва групи	Середня ціна, грн.
1	Салати	175,00
2	Перші страви	146,00
3	Піца	196,00
4	Сніданки	171,00
5	Круасани	177,00

Дані таблиці 2.3., вказують на середні ціни, які клієнти можуть очікувати за продукти з різних груп страв у кафе. Ці цифри можуть бути корисними для відвідувачів, які планують свій бюджет або порівнюють ціни з іншими закладами.

Кафе «Caffeine Family» встановлює і корегує свої ціни залежно від ситуації на ринку (стратегія нестабільних цін), для встановлення ціни на брендовий алкоголь використовується стратегія престижного ціноутворення.

Сформовані ціни на продукцію власного виробництва встановлюються в українських гривнях, поміщаються в преїскуранти (меню кафе), затверджуються керівником організації та застосовуються для розрахунків з усіма споживачами. У разі надання знижок зі сформованих цін ресторан самостійно розробляє і затверджує Положення про порядок надання знижок, де обумовлюються умови і конкретні розміри знижок [32].

Оцінюючи ціни страв, можна також визначити середню ціну серед сніданків (Таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4.

Середня ціна на сніданки

	Сніданки	Ціна	Кількість проданих сніданків за тиждень	Середня ціна
№	1	2	3	4(2*3)
1.	Англійський сніданок	190,00	158	30 020
2.	Італійський сніданок	180,00	160	28 800
3.	Норвезький сніданок	250,00	127	31 750
4.	Бенедикт зі смаженим беконом	140,00	186	26 040
Σ	-	-	631	116 610,00/631= 184,80

Таким чином, шляхом аналізу цін на сніданки та обсягу їх продажів протягом тижня у кількості 631 штук, було встановлено середню ціну на сніданки в кафе «Caffeine Family», яка склала 184,80 гривень.

Це свідчить про те, що ціни в цьому закладі є розумними та доступними як для місцевих мешканців, так і для гостей міста. Кожен відвідувач може

вибрати сніданок за своїм смаком з різноманітного асортименту, який пропонується.

Також можна проаналізувати ціни на страви для оцінки середньої ціни серед напоїв у кафе "Caffeine Family". Це дасть клієнтам загальне уявлення про середній рівень витрат на обід або вечерю в закладі, враховуючи не лише вартість їжі, а й напоїв. Такий аналіз допоможе гостям краще зрозуміти, як їхні витрати розподіляються між різними категоріями продуктів та послуг (Таблиця 2.5.) [21].

Таблиця 2.5.

Середня ціна на напої

	Напої	Ціна	Кількість проданих напоїв за тиждень	Середня ціна
№	1	2	3	4(2*3)
1.	Капучино	45,00	211	9495,00
2.	Апельсиновий фреш	105,00	103	10 815,00
3.	Моршинська	30,00	75	2250,00
4.	Ром «Bacardi Carta Blanca»	70,00	67	4690,00
5.	Вино «Ruffino Chianti»	170,00	97	16 490,00
Σ	-	-	553	43 740,00/553= 79,10

Оцінюючи таблицю 2.5. про середню ціну на напої в кафе «Caffeine Family» разом з кількістю проданих напоїв за тиждень. Можна сказати, що даний аналіз дозволяє клієнтам отримати уявлення про середній рівень витрат на напої в закладі, враховуючи як їжу, так і напої.

За допомогою цін на напої та кількості проданих напоїв за тиждень (всього 553 шт.), можна розрахувати середню ціну, яка складає 79,10 грн.

Цей аналіз допомагає гостям краще зрозуміти, як їхні витрати розподіляються між різними категоріями продуктів та послуг, що допомагає їм зробити більш обдумане рішення при відвідуванні кафе.

Аналізуючи цінову політику ресторанів-конкурентів, можна сказати, що 2 із 3 основних конкурентів мають аналогічний ціновий діапазон. Порівняння конкурентів за середнім чеком наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Порівняння цін конкурентів

№	Назва закладу	Середня вартість замовлення
		Ресторан «Caffeine Family»
1	SODA	250-300 грн.
2	Кав'ярня	250-300 грн.
3	Ресторан «Вилена»	200-300 грн.

Отже, бачимо, що дешевші послуги громадського харчування і організації відпочинку серед конкурентів надає лише ресторан «Вилена». Інші ж конкуренти використовують аналогічну нашому закладу цінову політику.

Збутова політика кафе – це розробка комплексу практичних заходів щодо формування оптимальної збутової мережі для ефективних продажів у кафе [34, с.12].

Важливість формування збутової політики зумовлена тим, що в сфері збуту остаточно визначається результат усіх зусиль кафе, спрямованих на розвиток виробництва, задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Враховуючи те, що послуги закладу надаються споживачам прямим каналом розподілу, збутова політика кафе «Caffeine Family» спрямована на те, щоб утримати постійних клієнтів кафе і залучити нових, через надання цікавих вечірніх програм, якістю наданих страв і гостинною атмосферою.

Обслуговування в «Caffeine Family» є однією з найголовніших переваг кафе, тому даній категорії приділяється чимало уваги.

Кафе «Caffeine Family» працює увесь тиждень без вихідних та перерви на обід у зручний для відвідувачів час – з 10:00 і до 21:30 [21].

Ввійшовши до закладу, клієнта зустрічає привітний персонал, а саме офіціанти, які радо допоможуть знайти вільне і зручне місце, або проведуть клієнта до раніше замовленого столика.

Після вибору страв, довго очікувати на замовлення не доведеться: середній час приготування замовлення – 10-15 хвилин, в час-пік – до 20 хвилин. У випадку, коли на приготування страви за технологічними нормами необхідно більше часу, офіціант повідомить про це клієнта, і запропонує щось, чим можна заповнити час очікування.

В закладі працює лише кваліфікований персонал. Кожен офіціант навчений правилам обслуговування як окремих клієнтів, так і всіх форматів заходу. Весь персонал, залучений для обслуговування, забезпечений уніформою, яка відповідає стилю ресторану.

Протягом робочого дня за чистотою закладу і дотриманням правил обслуговування клієнтів наглядає адміністратор закладу. У разі будь-якого порушення щодо клієнта виявленого самим клієнтом, адміністратор вислухає скарги і прийме необхідні міри.

Кафе «Caffeine Family» - місце, де не лише можна смачно і приємно поїсти, а і насолодитись живою музикою. Заклад часто організовує тематичні вечірки і святкування свят з подарунками для відвідувачів. Щочетверга в закладі проводяться безкоштовні музичні вечори, до яких залучаються різноманітні музиканти і виконавців [21].

В закладах харчування збутова політика ґрунтується за допомогою реалізації матеріальних та нематеріальних результатів надаючи послуги.

Існують такі методи стимулювання збуту в ресторанах, як [23]:

- Знижки
- Дисконтні картки на знижки, для постійних клієнтів
- Стимулювання персоналу
- Розсилка повідомлень про знижки та акції у закладі
- Дегустаційні набори страв, які дають можливість ознайомитися споживачів з новими стравами

За допомогою даних методів стимулювання збуту, заклад утримує та привертає увагу інших споживачів.

Кожний заклад користується динамікою щодо збутової діяльності підприємства аби проаналізувати та порівняти показники, щоб дізнатися стан коштів в порівнянні з минулими роками, чи виріс прибуток чи навпаки впав (Таблиця 2.7.).

Оцінюючи дані таблиці, дохід від реалізації продукції в 2022 році порівняно з 2021 роком, збільшився на 487,41 тис. грн або на 9,77%, так само і собівартість збільшилася на 313,66 тис. грн, валовий прибуток збільшився на 173,75 тис. грн.. Порівнюючи 2023 рік з 2022 роком, то дохід від реалізації збільшився 70 тис. або ж на 1,28%, собівартість збільшилась на 95,94 тис.грн або на 6,78%, а валовий прибуток також скоротився на 25,94 тис або ж на 0,64%, причиною цього стала війна і складна економічна ситуація в країні, який негативно вплинув на прибуток ресторану.

Таблиця 2.7.

Динаміка основних показників збутової діяльності підприємства (тис. грн)

Показники	Роки аналізу			Показники динаміки			
	2021	2022	2023	Абсолютний, грн.		Відносний, %	
				2022/2021р.	2023/2022р.	2022/2021р.	2023/2022р.
Дохід від реалізації продукції	4987590	5475000	5545000	487410	70000	9,77	1,28
Собівартість реалізованої продукції	1100400	1414060	1510000	313660	95940	28,50	6,78
Валовий прибуток	3887190	4060940	4035000	173750	-25940	4,47	-0,64
Витрати на збут	386000	356800	273400	-29200	-83400	-7,56	-23,37

Якщо порівнювати витрати на збут 2022 року з 2021 роком, то вони зменшились на 29,2 тис. грн або ж на 7,56%, а в 2023 році витрати на збут зменшили на 83,4 тис. або ж на 23,37%, причиною цього стала економія витрат, задля сабілізації фінансових результатів. У кожному успішному бізнесі ключову роль відіграє правильно побудована комунікаційна політика. Для кафе

«Caffeine Family» ця політика є важливим інструментом у веденні успішного бізнесу. Вона складається з трьох основних елементів, кожен з яких має свою роль у взаємодії з аудиторією та формуванні позитивного іміджу закладу.

Комунікаційна політика кафе «Caffeine Family» складається з таких елементів [21]:

- 1) Реклама
- 2) Стимулювання збуту
- 3) PR-заходи

Першим елементом є реклама. У світі, де конкуренція в галузі харчового сервісу надзвичайно велика, реклама стає одним з найефективніших способів привернути увагу потенційних клієнтів. Для нашого кафе реклама має важливе значення, оскільки допомагає виділитися серед інших закладів та привернути увагу до нашої атмосфери та асортименту.

Реклама – один з найкращих способів інформування споживачів про товари чи послуги. Особливо у ресторанному бізнесі, де необхідно виділитись з-поміж інших закладів громадського харчування і привернути увагу саме до свого закладу [16, с.27].

Реклама кафе «Caffeine Family» має нагадуючий та інформуючий характер, мета якої ініціювати споживача пригадати даний заклад, а також розповісти про акції та події, які проходять в ресторані.

Формат реклами обраний правильно, враховуючи що заклад працює на ринку м. Черкаси вже не перший рік і є добре відомим не лише цільовій аудиторії «Caffeine Family».

Носіями реклами закладу є: мережа інтернет, зовнішня реклама, преса і безпосередньо саме місце продажу. В мережі інтернет реклама розміщена як на власному, так і на інших сайтах [16, с.29].

Найбільш вигідним для кафе «Caffeine Family» є його місце розташування. Кафе знаходиться на головній вулиці міста. Завжди проїжджаючи повз закладу, потенційні споживачі звертають на нього увагу. Це є також для додатковою перевагою серед конкурентів [21].

Другий елемент – стимулювання збуту, спрямований на активізацію покупок і підвищення обсягів продажу. Ми використовуємо різноманітні маркетингові інструменти, щоб зробити наші пропозиції ще привабливішими для клієнтів.

Стимулювання збуту в закладі проводиться за рахунок [21]:

- кожний п'ятий коктейль у подарунок;
- для постійних клієнтів діє гнучка система знижок;
- в святкові дні кафе дарує всім відвідувачам смачні подарунки.

Третій елемент – PR-заходи. Вони спрямовані на підтримку позитивного іміджу кафе та формування довіри серед клієнтів. Наша команда активно працює над організацією подій, які не лише привертають увагу громадськості, а й сприяють позитивній репутації закладу.

Кафе рекламує свої послуги і за рахунок PR-заходів. Зокрема, як «майданчик» для проведення бізнес-заходів, семінарів, прийомів та ін. заходів.

В 2023 році кафе використовував рекламу (Таблиця 2.8.) [21]:

- на білбордах (один раз в 3 місяці в різний період);
- на власних сторінках у соціальних мережах (протягом року)
- на ліфлейтингах

Таблиця 2.8.

Витрати на рекламу кафе «Caffeine Family» за 2023 рік, грн.

Рекламні засоби	Кількість, шт.	Термін, міс.	Ціна, грн.
Білборди	4	4	48000
Підтримка роботи сторінок у соціальних мережах	—	12	40000
Ліфлейтинг:			
– флаєри;	8000	3	5000
– візитки;	7000	3	5000
Всього	—	—	98000

Проаналізувавши дані з таблиці, можна зробити висновки, що бюджет на рекламні засоби за 2023 рік становить 98 000 грн. Розміщена реклама є

ефективною, і не лише привертає увагу наявних і потенційних клієнтів, а й збільшує прибутки підприємства.

За допомогою даної реклами було отримано додатковий дохід в розмірі 142 000 тис. грн за 2023 рік і одержано прибуток який становив (додатковий дохід – витрати на рекламу) 44 000 тис. грн. Таким чином, можна сказати, що за допомогою реклами кафе «Caffeine Family» отримало додатковий дохід.

Оцінка сильних і слабких сторін є найважливішим початком вдосконалення діяльності будь-якого підприємства. Тому кожен заклад повинен аналізувати й оцінювати свій власний потенціал, а також фактори, які знаходяться поза сферою постійного контролю менеджерів і можуть вплинути на його стратегію.

Виявлення проблем є ключовим аспектом функціонування закладу. У зв'язку з жорсткою конкуренцією серед закладів громадського харчування, швидка реакція кафе на проблеми у маркетинговій діяльності та їх виправлення може значно зменшити збитки [8, с.33].

Для виявлення та аналізу проблем кафе «Caffeine Family» використовується SWOT-аналіз складений у вигляді таблиці і містить перелік переваг порівняно з конкурентами, недоліки та способи боротьби з ними, який наведений в табл. 2.9. [42].

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз кафе «Caffeine Family»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Різноманітне меню ресторану; - Наявність ексклюзивних фірмових страв з власною унікальною технологією; - Зростання числа постійних корпоративних клієнтів; - Орієнтація діяльності ресторану на задоволення потреб клієнтів; 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Слабка організація маркетингової політики в ресторані; - Відсутність досвіду маркетингових досліджень; - Низька активність у соціальних мережах; - Нестабільні обсяги реалізації; - Високі ціни.
--	---

Продовження таблиці 2.9

<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту; - Розвиток інформаційних технологій; - Наявність цікавих ідей та їх постійне підживлення (креативність провідних фахівців); - Використання сучасних систем автоматизації; - Можливість залучення інвестицій. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Жорстокість конкуренції; - Зміна смаків і потреб клієнтів; - Неприятливі зрушення в курсах валют; - Інфляційні процеси; - Неприятлива зміна податкової політики; - Зниження кількості постійних і випадкових клієнтів.
---	---

Аналізуючи маркетингову діяльність за основними складовими, можна зробити висновок, що кафе «Caffeine Family» має широкий асортимент страв та послуг, використовує прямий канал збуту. Послуги закладу орієнтовані на задоволення потреб та бажань споживача, що в свою чергу викликає довіру, утримує постійних клієнтів та залучення нових. Кафе має широкий спектр послуг, які користуються попитом та забезпечують репутацію закладу.

Основною проблемою кафе «Caffeine Family» є:

1) Слабка організація маркетингової політики у кафе.

Проблема більшості підприємств не лише в Черкасах, а й по всій Україні – це впевненість в тому, що маркетинг не потрібний на підприємстві. Адже, на думку багатьох керівників, роботу маркетолога можна розділити між працівниками бухгалтерії, менеджерами чи ще ким-небудь, цим самим зекономивши кошти, які б виділялись на заробітну плату працівників сфери маркетингу. От і призводить така «економія» до того, що на підприємстві некоректно сформована маркетингова політика, або й взагалі відсутня. Вже не кажучи про проведення маркетингового аналізу діяльності, який би показував чіткий шлях розвитку підприємства [29, с.42].

Так і в кафе «Caffeine Family» відсутній як відділ маркетингу, так і кваліфікований маркетолог. А його функції розподілені між працівниками інших ланок. Саме тому однією з основних проблем ресторану є слабка організація маркетингової політики.

Вирішити цю проблему можна лише одним способом – якщо не створити відділ маркетингу, то хоча б найняти одного маркетолога.

Спеціаліст з маркетингу, по-перше, правильно проаналізує стан підприємства з подальшим визначенням напрямків розвитку діяльності ресторану, по-друге, проаналізує ринок ресторанних послуг і розробить стратегію маркетингу кафе, на основі якої буде сформована маркетингова політика [29, с. 50].

Інша сфера – маркетингові дослідження, які хоча б іноді, але треба проводити. Так як кафе реалізує свої послуги споживачам, починати дослідження необхідно з них. Хоча дослідження можна провести і щодо асортименту. Для прикладу, заклад пропонує меню, понад 90 позицій страв. Переважна більшість позицій користується стійким попитом, але не всі. То чому б не дослідити, які страви з тих, що не купуються, варто припинити виготовляти? Це б значно зменшило витрати кафе.

Спеціаліст з маркетингу також сформує ефективну комунікаційну політику. Хоча кафе достатньо себе рекламує, проте деяка реклама є неефективною по відношенню до цільової аудиторії і її можна було б замінити більш раціональними варіантами.

Сьогодні соціальні мережі – це перш за все спілкування, у даному випадку – це спілкування з клієнтами (як існуючими, так і майбутніми), тобто, індивідуальний підхід до кожного споживача. Спілкуючись з кожним зі своїх клієнтів індивідуально, у закладі буде можливість зрозуміти їхні смаки і побажання. І у разі їх зміни, зреагувати швидше за конкурента [35, с.60]. Для подальшого розвитку кафе «Caffeine Family» пропонується вирішити вищезазначені проблеми.

2.2. Оцінка показників якості праці та ефективності витрат на заробітну плату

Витрати на персонал відрізняються від інших видів витрат. З одного боку, витрати на робочу силу, як і всі інші види витрат, компанії намагаються зменшити. Це пов'язано з тим, що збільшення витрат на оплату праці призводить до зростання собівартості продукції, що, в свою чергу, зменшує прибуток компанії. З іншого боку, збільшення витрат на оплату праці призводить до збільшення відрахувань до державного бюджету та фондів загальнообов'язкового соціального страхування, що підвищує рівень доходів та якість життя населення.

Винагорода за працю є стимулом для працівників до праці, а компанії заохочують працівників до підвищення продуктивності за рахунок збільшення витрат на оплату праці. Висновки про ефективність використання фонду оплати праці можна зробити саме на основі дослідження динаміки системи економічних показників ефективності витрат на оплату праці [9, с.10].

У кафе «Caffeine Family» присутня ефективна оплата праці, яка спрямована на те, щоб працівники були зацікавлені в результатах своєї праці.

В закладі розрізняють основну та додаткову оплату праці. Основою побудови системи тарифних ставок та окладів є мінімальна заробітна плата, встановлена Урядом України. Законодавством України передбачено 25 тарифних розрядів системи оплати праці, що використовуються в основному на державних підприємствах [2, с.24]. Заробітна плата працівників кафе «Caffeine Family» (табл. 2.10.).

Аналізуючи дані таблиці 3.2., можна сказати, що працівники ресторану отримують різну заробітну плату, яка залежить від посади працівника. Так як кожна праця оплачується відповідно до виду праці.

Заробітна плата працівників за період 2021 – 2023 рік

№ з/п	Посада	Оклад, грн			Абсолютне відхилення 2022/2021 р. грн.	Відносне відхилення 2022/2021 р. %	Абсолютне відхилення 2023/2022 р.	Відносне відхилення 2023/2022 р. %
		2021 р.	2022р.	2023 р.				
1.	Директор	21000	23000	24000	2000	9,52	1000	4,35
2.	Бухгалтер	8000	9000	10000	1000	12,50	1000	11,11
3.	Адміністратор	10500	11900	12300	1400	13,33	400	3,36
4.	Офіціант	6000	7000	8000	1000	16,67	1000	14,29
5.	Шеф-Кухар	15500	16500	18000	1000	6,45	1500	9,09
6.	Кухар	11000	11500	11600	500	4,55	100	0,87
7.	Шеф-бармен	15000	15500	16000	500	3,33	500	3,23
8.	Бармен	9000	9800	12500	800	8,89	2700	27,55
9.	Ранер	6000	7000	7500	1000	16,67	500	7,14
10.	Піцейола	9800	10600	11900	800	8,16	1300	12,26
11.	Посудомийка-прибиральниця	6500	7200	10600	700	10,77	3400	47,22

В період з 2021 року по 2023 рік, заробітна плата працюючих зростала. Зарплата директора зросла на 9.52% у 2022 році та на додаткові 4.35% у 2023 році. Це може свідчити про поступове підвищення оплати за відповідальність та результативність роботи. Зарплата бухгалтера зросла на 12.50% у 2022 році та на ще 11.11% у 2023 році. Це може вказувати на визнання інтенсивної роботи у фінансовому управлінні. Адміністратор отримав збільшення зарплати на 13.33% у 2022 році, але вперше відзначається меншим зростанням - лише на 3.36% у 2023 році. Офіціант та Шеф-Кухар показали значне збільшення зарплати у 2022 році (16.67% та 6.45% відповідно) та подальше зростання у

2023 році (14.29% та 9.09%). Бармен отримав значне збільшення зарплати на 8.89% у 2022 році, але найбільше відзначився у 2023 році з абсолютним відхиленням в 27.55%. Посудомийка-прибиральниця показала найвище абсолютне та відносне відхилення в зарплаті у 2023 році - 47.22%. Це може бути пов'язано з підвищенням вимог до її функцій чи інших обставин.

Таким чином дані аналізу свідчать про те, що більшість працівників отримала позитивне збільшення зарплати, що може сприяти підвищенню мотивації та задоволеності персоналу. Варто вивчити причини різниці в змінах зарплат між посадами та забезпечити справедливу оплату праці з урахуванням функцій та відповідальності кожного співробітника.

Ефективність використання витрат на заробітну плату є одним з ключових аспектів успішної діяльності будь-якого підприємства, включаючи кафе "Caffeine Family". Це особливо важливо в галузі обслуговування, де якість обслуговування безпосередньо залежить від дії персоналу [19, с.26].

Перш за все, ефективне використання витрат на заробітну плату дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість. Це означає, що кафе може оплатити своїх працівників належним чином, не порушуючи бюджетних обмежень. Правильне розподілення фінансових ресурсів на оплату праці сприяє підтримці стабільності в бізнесі та уникненню фінансових труднощів.

Крім того, ефективне використання витрат на заробітну плату дозволяє залучити та зберегти висококваліфікованих працівників. Це особливо важливо для кафе, де якість обслуговування напряму впливає на задоволеність клієнтів.

Для того щоб проаналізувати ефективність використання витрат на заробітну плату потрібно знайти темп зміни продуктивності праці та темп продуктивності середньої заробітної плати [28, с.79]. Темп зміни продуктивності праці та темп зміни середньої заробітної плати – це два ключові показники, які допомагають в оцінці ефективності витрат за персонал.

Темп зміни продуктивності праці (ТЗПП), визначається як відношення різниці показника продуктивності за поточний період і за попередній період

між показником продуктивності за попередній період підприємства, виражене у відсотках:

$$\text{ТЗПП} = \frac{192143-193378}{193378} \times 100\% = -0,01 \quad (2.1.)$$

Як видно в розрахунків темп зміни продуктивності праці (ТЗПП) – від'ємний, це може свідчити про зменшення продуктивності праці протягом періоду 2022/23. Це може бути результатом різних чинників, таких як зниження обсягу робіт, погіршення якості виконаної роботи, неефективне управління або інші причини.

Для кафе "Caffeine Family" важливо виявити причини зниження продуктивності праці і вжити заходи для вирішення цієї проблеми. Це може включати перегляд процесів роботи, навчання персоналу, впровадження нових методів управління та інші заходи, спрямовані на покращення продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Темп зміни середньої заробітної плати (ТЗСЗП) показує, наскільки змінюється середня заробітна плата працівників протягом періоду, і визначається як відношення різниці між поточним і попереднім рівнями середньої заробітної плати до попереднього рівня середньої заробітної плати, помножене на 100%:

$$\text{ТЗСЗП} = \frac{6781-6143}{6143} \times 100\% = 0,1 \quad (2.2.)$$

ТЗСЗП дорівнює 0.1, це означає, що середня заробітна плата зросла порівняно з попереднім періодом. Такий показник позитивним, і вказує на зростання заробітних плат співробітників у поточний період.

Для визначення ефективності витрат на персонал порівнюємо ТЗПП та ТЗСЗП [29, с.81]. ТЗПП менший за ТЗСЗП може викликати певні турботи для керівництва кафе "Caffeine Family". Це свідчить про те, що збільшення заробітної плати працівників не вплинуло належним чином, що може походити з погіршенням їхньої продуктивності. Це є результатом неефективного управління персоналом, недостатньої мотивації працівників або інших факторів, що впливають на продуктивність.

Важливо провести докладний аналіз цих змін, щоб зрозуміти їхні причини та наслідки. Це дозволить керівництву кафе прийняти обґрунтовані рішення щодо подальших кроків у управлінні персоналом та фінансової стратегії підприємства [19, с.55].

Фонд заробітної плати в кафе "Caffeine Family" можна розглядати як основний і додатковий, враховуючи різні види виплат працівникам. Основний фонд зарплати включає в себе основну заробітну плату працівників кафе за фактично виконану роботу, а також можливі додаткові виплати, пов'язані з нормальним режимом роботи. Цей фонд відображає основні витрати кафе на оплату праці і визначається за стандартними тарифами або угодами з працівниками.

Додатковий фонд зарплати може включати в себе різні види додаткових виплат, таких як премії за високі результати роботи, винагороди за виконання певних завдань або за перевищення встановлених показників продуктивності, компенсації за наднормовий час або за роботу у вихідні та святкові дні, а також інші стимулюючі виплати [8, с.103].

Ефективне управління фондом заробітної плати, як основним, так і додатковим, може позитивно вплинути на результативність кафе "Caffeine Family". Це може збільшити мотивацію працівників, підвищити їхню продуктивність, покращити якість обслуговування клієнтів та, в кінцевому підсумку, збільшити доходи кафе. Правильне розподілення фондів заробітної плати може також зменшити текучість персоналу та підвищити задоволеність працівників своєю роботою.

2.3. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу

Мотивація праці є основою соціально-економічної поведінки і спрямована на активізацію зусиль працівників підприємства (організації) та підвищення ефективності його діяльності.

Система мотивації кафе «Caffeine Family» включає в себе комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання окремих працівників або трудових колективів.

Мотивація праці визначає, яким чином працівники проявляють зацікавленість і докладають зусиль для досягнення як індивідуальних, так і загальних цілей на підприємстві [5, с.6].

Поведінка та мотивація працівників на ФОП Слюсар А.В. кафе «Caffeine Family» значною мірою визначається низкою факторів, серед яких:

1. Фізичні характеристики працівників. Вік і стать працівника можуть впливати на його фізичну витривалість і здатність виконувати певні види робіт. Наприклад, фізично складні завдання можуть бути важкими для літніх працівників або жінок і вимагати відповідної підтримки та уваги.

2. Рівень самосвідомості та освіти. Рівень освіти та самосвідомості працівників може впливати на їхню готовність навчатися, розвивати навички та брати на себе більше відповідальності. Навчання позитивно впливає на розвиток нових ідей та вдосконалення процесів на підприємстві [18, с.23].

3. Професійна підготовка. Рівень професійної підготовки працівників є важливим для ефективності їхньої роботи та впливає на рівень їхньої впевненості в собі. Кваліфіковані працівники більш вмотивовані та продуктивні у своїй роботі [18, с.34].

4. Психологічний клімат у колективі. Атмосфера в колективі та стосунки між працівниками мають значний вплив на мотивацію та загальну продуктивність. Якщо в колективі панує дружня атмосфера та атмосфера співпраці, працівники з більшою ймовірністю працюватимуть разом і намагатимуться досягти спільних цілей.

5. Зовнішнє середовище. Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація в країні, ринкова конкуренція та політична ситуація, можуть впливати на стабільність та перспективи розвитку підприємства. Це може вплинути на мотивацію працівників, оскільки нестабільні умови можуть створювати невпевненість і страх перед майбутнім.

Розуміння та управління цими факторами може допомогти компаніям мотивувати працівників та підвищити продуктивність, що сприяє успіху на ринку та зростанню компанії. Щоб мотивувати працівників до роботи та досягти кращої продуктивності, керівникам важливо знати особисті якості та основні потреби своїх підлеглих. Цей ресурс можна використовувати для створення стійкої мотивації до праці.

В кафе «Caffeine Family» працює 21 співробітник, 5 з яких є спеціалістами, 11 співробітників мають незакінчену вищу освіту та 6 співробітників з вищою освітою [21]. Співробітники постійно підвищують свою кваліфікацію на різних курсах та стажуваннях (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11.

Курси підвищення кваліфікації

Курси	Про курс	Дата проведення	Вартість
Менеджер-адміністратор ресторану	Курс складатися з: 1. Концепції і орієнтації підприємства загального харчування; 2. Організація роботи залу; 3. Робочий час менеджера; 4. Організація роботи бару; 5. Документація, необхідна для перевірок;	Стандартне групове навчання до 1,5 місяців - 2 рази на тиждень по 2 години - вранці, вдень, ввечері.	5200
Кухар	Курс що потрібно для того, щоб стати хорошим кухарем. Навчання кухарів розраховане не лише на початківців, але і на тих, хто вже спробував себе в кулінарному мистецтві і бажає удосконалити свої навички;	Курс навчання триває мінімум півмісяця 2-3 рази в тиждень	3950
Школа кухарів	Курс призначений для: як для тих, хто мріє розпочати кар'єру в ресторанному бізнесі, так і для тих, хто просто хоче навчитися смачно готувати та отримувати від цього задоволення.	Курс триває 5-15 днів.	10000

Продовження таблиці 2.11

Курси	Про курс	Дата проведення	Вартість
Адміністратор ресторану	Курс призначений для тих, хто бажає вивчити цю професію з нуля, а також для тих, хто вже має досвід роботи в даній сфері, але прагне підвищити свій рівень для отримання вищої посади;	Теорія + практика (60 годин)	3630
Шеф бармен	Курс складатися з декількох розділів: Історії, класифікації кавового зерна та кавового пояса землі; Історії і правил приготування основних напоїв-еспресо, капучіно; З історії, що таке Спешелеті кава;	Курс триває 1-3 днів.	Безкоштовний курс
Бухгалтер	Курс складатися з: Облікової політики підприємства; Розрахунків з постачальниками та підрядниками; Розрахунки з виплат працівникам (з розрахунком зарплати та складанням усіх звітів);	Курс триває 2 місяці.	5390

У процесі підвищення кваліфікації беруть участь майже всі працівники фірми. Бухгалтер має стаж роботи 12 років і щороку проходить курси підвищення кваліфікації, де вивчає нововведення при веденні бухгалтерського обліку.

Можна визначити п'ять основних факторів, які впливають на розвиток персоналу, а саме:

1. Динамічні зміни середовища функціонування.
2. Збалансована система стратегічного управління підприємством.
3. Необхідність працівників бути конкурентними в сучасних динамічних умовах функціонування.
4. Конкурентні позиції виробничої організації на ринку.
5. Широкий вибір претендентів на заміщення вакантної позиції на підприємстві.

Також для співробітників кафе «Caffeine Family» діє система стимулювання [21]:

1. Оплата навчань та стажувань.
2. Знижки на проведення свят в кафе «Caffeine Family»
3. Премії у розмірі окладу після закінчення року, тобто 13 заробітна плата.
4. Оплата лікарняних у 100% розмірі.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства

[19, с.48]

Деякі жінки серед працівників кафе «Caffeine Family» мають свої особливі стимули, такі як можливість піклуватися про сім'ю та дітей, гнучкий графік роботи та додатковий заробіток.

Формування системи мотивації на підприємстві включає аналіз та поліпшення відносин між найманими працівниками та роботодавцями, керівництвом та підлеглими, а також між конкуруючими робочими групами і групами, що виконують подібні функції [37, с.73]. Система мотивації на рівні підприємства базується на кількох основних принципах:

Забезпечення рівних можливостей для зайнятості та кар'єрного росту є важливим аспектом будь-якої сучасної організації. Це відображає принципи справедливості та рівності, і робить більше, ніж просто дотримання норм

соціальної відповідальності. Забезпечення рівних можливостей дозволяє кожному працівнику розвиватися відповідно до своїх здібностей та потенціалу. Це також призводить до більшого задоволення працівників, покращення їхньої продуктивності та зниження текучості кадрів.

Оплата праці повинна бути справедливою та відповідною результатам та внеску кожного працівника. Це стимулює мотивацію і підвищує залученість працівників до досягнення загальних цілей організації. Крім того, визнання особистого внеску працівників є важливим для їхнього психологічного комфорту та відчуття цінності, що сприяє підтримці високого рівня моралі в колективі [25, с.88].

Справа не обмежується лише оплатою праці. Створення умов для охорони здоров'я та безпеки працівників є важливою складовою соціальної відповідальності. Це включає в себе забезпечення безпечних умов праці, надання необхідних інструкцій та засобів для запобігання травмам і захворюванням. Добробут працівників також має бути на плані організації, включаючи психосоціальний добробут та можливості для балансу між роботою та особистим життям. Законодавство в цій сфері визначає стандарти та вимоги, які організації повинні дотримуватися з метою забезпечення безпеки та добробуту своїх працівників [11, с.19].

Узгодженість із цими принципами допомагає створити позитивний та продуктивний робочий середовище, де працівники відчують себе цінними та мають можливість розвивати свій потенціал. Такий підхід сприяє не тільки успіху організації, але і покращенню якості життя працівників, що є важливим завданням в сучасному бізнесі та суспільстві.

У кафе «Caffeine Family» використовуються наступні методи мотивації, які включають:

- Забезпечення можливостей для підвищення професійної компетентності та розвитку здібностей працівників через програми підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання.

- Створення атмосфери довіри та спільного прагнення до досягнення загальної мети всередині колективу, що сприяє взаємній комунікації між керівництвом та робітниками.

Ці методи сприяють підтримці високої мотивації працівників та сприяють досягненню кращих результатів на підприємстві.

Потрібно враховувати, що заробітна плата у ФОП Слюсар А.В. кафе «Caffeine family» є основною умовою праці. Матеріальне стимулювання робить мотивацію праці результативною тільки тоді, коли воно базується на таких основних принципах:[30].

- Здійснення двостороннього зв'язку між працівниками та адміністрацією стосовно загальних принципів системи мотивації.

- Впровадження обґрунтованої системи оцінювання виконаних робіт та визначення їх обсягу.

- Визначення добре обґрунтованих критеріїв для вимірювання та оцінки виконаних робіт.

Ці принципи допомагають забезпечити ефективну систему матеріального заохочення на підприємстві.

Організація оплати праці у ФОП Слюсар А.В. кафе «Caffeine family» ґрунтується на таких основних принципах:

- Використання виважених нормативів, їх системний контроль та періодичні перегляди.

- Чітке узгодження системи заохочення з результативністю діяльності працівників.

- Надання винагороди, зокрема додаткової, за високий рівень якісної роботи.

Саме ці принципи становлять основу організації оплати праці на підприємстві. Вона реалізується через визначення особливого положення для оцінки персонального трудового внеску в загальні результати господарювання та встановлення на цій основі заробітної плати. Оцінка проводиться відповідно до груп працівників, які тимчасово або постійно об'єднані для виконання

робочих завдань. Винагорода, нарахована групі, розподіляється між її членами відповідно до особистого внеску кожного працівника.

Рекомендуємо створити компенсаційний пакет, який представляє собою сукупність всіх видів винагород, пільг та послуг, які надає роботодавець своїм працівникам за використання їхніх навичок та робочої потужності відповідно до законодавства, корпоративних політик та умов колективних та індивідуальних угод [13, с.28].

Для формування ефективного компенсаційного пакету, який впливатиме на мотивацію співробітників компанії, рекомендується керуватися наступними принципами:

Створення механізму виплат, який поєднує інтереси працівників і стратегічні завдання компанії.

Орієнтування компенсаційних винагород на досягнення конкретних результатів. Це стимулює працівників до ефективної роботи та досягнення поставлених завдань.

Встановлення єдиної компенсаційної політики, яка забезпечує справедливі умови нарахування та виплати винагороди всім працівникам, що робить процес більш прозорим і справедливим. Забезпечення конкурентності компенсаційної політики для залучення та утримання висококваліфікованих працівників.

Корпоративна культура підприємства повинна сприяти розвитку компенсаційної політики.

Компенсаційна політика не повинна негативно впливати на фінансову стійкість підприємства та його конкурентоспроможність [20, с.34].

Багато людей плутають поняття «компенсаційний пакет» та «соціальний пакет». Щоб прояснити цю різницю, розглянемо структуру компенсаційного пакету (рис. 2.2.).

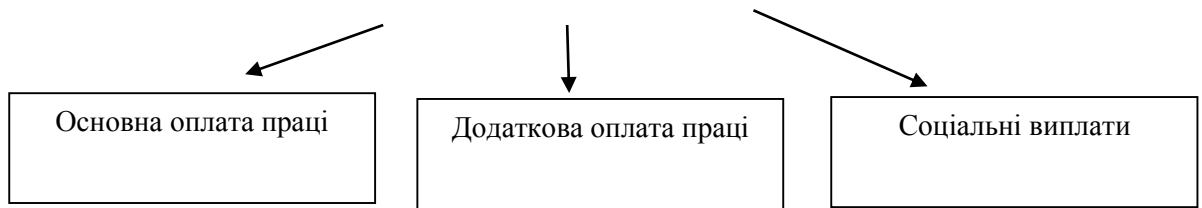


Рис 2.2. Структура компенсаційного пакету

Після аналізу структури компенсаційного пакету стає очевидним, що соціальний пакет є всього лише однією з його складових. Тепер перейдемо до розробки рекомендацій щодо розширення компенсаційного пакету для працівників кафе «Caffeine family».

По-перше, розглянемо основну оплату праці, яка в даний час на підприємстві нараховується на годинній основі. Оскільки робітникам встановлюється денна норма виробітку, можливим варіантом є впровадження оплати праці за відрядність. Це робить систему оплати праці більш прозорою та справедливою.

Зміна системи оплати праці з погодинної на відрядну також дозволить впровадити бонуси за переробіток і спростить процес нарахування премій. За цією пропозицією, буде можливість надавати заохочувальні виплати за високу якість продукції.

У відношенні до соціального пакету, підприємство вже має його досить розгорнутим:

- Надаються додаткові подарунки для дітей працівників під час певних свят.
- Оплачуються відпустки (24 календарних дні) і надаються додаткові два дні за кожну дитину.
- Гарантується оплата днів лікарняних.
- Пропонуються знижки на різні види відпочинку.
- Оплачуються декретні відпустки.
- Забезпечується страхування від нещасних випадків.
- Надаються компенсаційні обіди.

- Працівники підприємства мають обов'язок підтримувати здоровий спосіб життя та проходити регулярні медичні огляди відповідно до графіку.

Для покращення існуючого компенсаційного пакету з метою посилення мотивації персоналу та задоволення працівників умовами праці, рекомендується додати наступні елементи [25, с.120]:

- Видавати спеціальну картку на знижку для фірмових магазинів зі знижкою 5% або 10% для працівників, які працюють на підприємстві протягом п'яти років чи більше.

- Компенсувати витрати на транспорт і мобільний зв'язок.

- Надавати подарункові сертифікати для фірмових магазинів замість стандартних коробок цукерок, що дозволить працівникам вибирати продукцію на свій смак.

Запропоновані зміни та доповнення до компенсаційного пакету спрямовані на більш сучасний підхід, орієнтований на потреби працівників досліджуваного підприємства. Хоча це призведе до збільшення витрат кафе «Caffeine family», проте підвищена мотивація співробітників призведе до максимізації прибутку у майбутньому. Це також сприятиме зростанню продуктивності праці, посилить корпоративний дух та підвищить задоволеність працівників умовами своєї роботи [28, с.88].

Розробка анкети для виявлення належної мотивації персоналу в кафе "Caffeine Family" є важливим кроком для збору даних і отримання відгуків від працівників. Це дозволяє керівництву підприємства краще зрозуміти потреби, погляди та вподобання персоналу щодо робочого середовища, умов праці, системи оплати, мотивації та стимулювання. На основі отриманих

відповідей можна вдосконалити систему управління персоналом, впроваджуючи відповідні заходи з мотивації, що сприятимуть підвищенню задоволеності та продуктивності працівників, а також зниженню текучості кадрів. Розроблену анкету для аналізу мотивації та ефективності управління

представлено в Додаток А.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Основні напрями удосконалення організації праці на підприємстві

Загальна ефективність роботи персоналу ФОП Слюсар А.В. кафе «Caffeine family» залежить від правильної організації різних зон, таких як кухня, цех, склад і зал. Раціональна організація праці має позитивний вплив на управління харчовими підприємствами.

Раціональна організація праці означає поділ робочого процесу на завдання, правильне поєднання їх частин, розподіл людей відповідно до їх кваліфікації та практичного досвіду, з'ясування взаємозв'язків між ними, організацію обладнання та обслуговування робочих місць, впровадження раціональних графіків роботи, створення оптимальних умов праці та впровадження прогресивних технологій і методів роботи [11, с.9].

Основні фактори, що визначають умови праці на підприємстві ФОП Слюсар А.В. кафе «Caffeine family» наведені на рис. 3.1.



Рис 3.1. Класифікація умов праці

Удосконалення організації праці в залах закладів громадського харчування повинно здійснюватися за такими основними напрямками:

1. Поліпшення організації та обслуговування робочого місця. Це стосується столів, стільців, сидінь, буфетів, підсобних столів, а також ефективного використання торгової площі.

Основні вимоги до організації робочих місць у закладах громадського харчування такі [32]:

- Дотримання ширини коридорів, передбаченої нормами (основні коридори повинні бути шириною не менше 2 м, а допоміжні – не менше 1,5 м);
- Планування приміщень і робочих зон повинно виключати потоки офіціантів з готовими стравами і стійок офіціантів з використаними стравами;
- Скоротити маршрут руху обслуговуючого персоналу із залу до сервізної, мийної, сервізного бару, холодного та гарячого цехів;
- Для зберігання невеликої кількості чистого посуду та столових приладів для зручності відвідувачів залу слід передбачити буфети (один буфет на кожних двох-трьох офіціантів);
- кожен офіціант повинен мати сервірувальний візок або підсобний столик.

2. Механізувати трудомісткі процеси та використовувати засоби для зменшення фізичного навантаження. Завдання офіціантів можна полегшити, використовуючи спеціальні візки для перевезення тарілок в зал або для перенесення тарілок з мийки. При необхідності візок можна використовувати як допоміжний стіл поруч з обіднім столом.

Використання машин для миття тарілок і келихів та організація напівавтоматичного мийного відділення зменшує трудовитрати в мийній кімнаті і сприяє організації праці. Це, в свою чергу, позитивно впливає на організацію обслуговування. Впровадження автоматизованих систем управління та пейджерів зменшує фізичне навантаження на працівників кафе і водночас значно підвищує продуктивність праці [35, с.116].

3. Чітка організація роботи на кухні та в холодильних камерах. Правильній роботі сприяє організація обладнання відповідно до послідовності технологічних процесів, встановлення модульного обладнання для відділів, використання функціональних контейнерів та правильний розподіл працівників відповідно до їх кваліфікації та досвіду. Це скорочує робочий час і прискорює обслуговування.

4. Покращення санітарно-гігієнічних умов праці. На працездатність впливають температура, вологість, швидкість вітру, шум, вібрація механізмів, освітлення, забруднення повітря, теплове випромінювання та наявність санітарно-технічних пристроїв і обладнання.

Робота офіціантів вимагає значних фізичних зусиль і придатна при температурі 16-18°C і відносній вологості повітря 60-80%. Для забезпечення нормального температурного режиму та повітрообміну заклад повинен бути обладнаний системами вентиляції, а зали кафе – кондиціонерами [2, с.38].

Для зменшення шуму використовуються звукопоглинальні та звукоізоляційні матеріали. Для цього в залах встановлені підвісні стелі.

У всіх закладах харчування є кімнати відпочинку, а у великих закладах – пункти надання першої медичної допомоги.

5. Докладаються зусилля для запобігання професійним захворюванням. Систематично проводяться медичні огляди працівників сфери обслуговування. Для профілактики професійних захворювань (плоскостопості) серед офіціантів слід використовувати спеціальне взуття або прикріплювати спеціальні устілки до звичайного взуття.

6. Удосконалення режимів праці та відпочинку.

Заклади громадського харчування можуть працювати п'ять, шість або сім днів на тиждень, в одну, півтори або дві зміни. Робітники/службовці зобов'язані працювати 40 годин на день, п'ять днів на тиждень, з двома вихідними днями на тиждень [2, с.42].

Тривалість щоденної роботи визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку та графіками роботи. Як правило, він становить вісім

годин. Недопрацювання встановленої кількості робочих днів компенсується додатковою відпусткою, понаднормова робота – додатковими днями відпочинку. Як виняток, на підприємствах, які працюють у 1,5 зміни протягом усіх днів тижня і де неможливо встановити робочий день з нормальною тривалістю робочого часу, допускається підсумований облік робочого часу протягом місяця. У цьому випадку максимальна тривалість щоденної роботи не повинна перевищувати 11 годин 30 хвилин з наданням відпочинку наступного дня. Щотижнева тривалість робочого часу повинна становити 40 годин.

У закладах без перерви (включаючи кафе) працівникам надається перерва для харчування/відпочинку тривалістю від 30 хвилин до однієї години або щонайменше одна година при роботі в півтори-дві зміни. Правильно розроблені та дотримані режими праці та відпочинку на підприємствах сприяють підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції та зниженню рівня виробничого травматизму. Для встановлення графіків роботи кожне підприємство розробляє робочу програму.

При організації щоденного виходу працівників на роботу доцільно запровадити графік роботи за принципом "ступінчастого" графіка, коли кожен працівник починає роботу в різний час, щоб забезпечити максимальну кількість працівників у години найбільшого навантаження на підприємство [29, с.54].

У разі необхідності робочий день може бути розділений або не допрацьований, як виняток. У таких випадках складається програма з неповним робочим днем або неповним робочим тижнем. У випадку програми з розділеним робочим днем виділяється перерва на кілька годин. Програми неповного робочого дня використовуються, коли працівники (наприклад, офіціанти, посудомийники, прибиральники) працевлаштовуються на неповний робочий день.

Двокомандна програма – це різновид програми підсумкового щоденного обліку. За цією програмою створюються дві команди однакового розміру та

складу [40, с.23]. Вони працюють 11 годин на день. Перевага такого графіка полягає в тому, що склад бригад залишається незмінним протягом дня. Таким чином, працівники несуть відповідальність за виконання виробничих завдань. Недоліки полягають у тому, що навантаження нерівномірне, а довгий робочий день призводить до втоми, низької якості продукції та низької продуктивності праці.

Комбіновані графіки поєднують різні графіки і використовуються на підприємствах з подовженим робочим днем. Такі графіки зазвичай використовуються в ресторанах з двома бригадами, але деякі працівники можуть виходити на роботу і за роздільним графіком, враховуючи технічні процеси приготування їжі та завантаженість торгового залу.

Для обліку робочого дня кожного працівника складається таблиць обліку робочого часу, який підписується керівником. Це документ для нарахування заробітної плати.

7. Вжити заходи для покращення професійної підготовки офіціантів. Це включає в себе курси, навчання в професійно-технічних училищах, семінари, майстер-класи та поточне навчання.

Виробничий та обслуговуючий персонал на підприємствах усіх типів і класів повинен проходити професійну підготовку або навчання без відриву від виробництва для набуття знань, навичок і кваліфікації, необхідних для виконання конкретних функцій. Підготовка, кваліфікація та спеціалізація виробничого персоналу повинні відповідати типу та класу роботи [38, с.16].

Для кожної конкретної посади мають бути розроблені посадові інструкції, в яких визначаються функції, обов'язки, права та відповідальність працівника, вимоги до якості виконуваної роботи, професійної підготовки, технічних знань та досвіду роботи.

Персонал кафе повинен систематично підвищувати свої знання, кваліфікацію та професійні навички шляхом теоретичного навчання та практичної діяльності. Всі працівники повинні проходити навчання з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності.

До виробничого персоналу на підприємствах усіх типів і класів пред'являються такі вимоги [3, с.29]:

- Знання технології виробництва та організації виробництва продукції громадського харчування, основ раціонального харчування для різних груп споживачів, у тому числі лікувально-профілактичного та дієтичного харчування, правил і прийомів обслуговування споживачів;
- Посадові обов'язки, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
- Гігієнічні вимоги – дотримання правил особистої гігієни та гігієни робочого місця;
- Знання та дотримання правил пожежної та електробезпеки;
- Дотримання культури та етики у спілкуванні з колегами та клієнтами;
- Знання раціональної організації праці на робочому місці та вміння правильно планувати роботу.

На підприємствах зазвичай використовують індивідуальну або бригадну організацію роботи. При індивідуальній формі організації праці всі функції, від прийому замовлень до розрахунку з клієнтами, виконує один офіціант у спеціально відведеній зоні залу (три-чотири столи). Всі елементи технології обслуговування (прийом замовлень, підготовка столів, подача страв і напоїв, розрахунок з клієнтами, збирання тарілок) виконує одна людина. Така форма організації праці в залі використовується в невеликих кафешках, але вона неефективна. Тому що час очікування обслуговування в 1,5 рази довше, ніж час, витрачене на їжу [4, с.21].

При бригадній формі організації праці бригада складається з кількох офіціантів різної кваліфікації, їхні обов'язки чітко розподілені. Найвправніший офіціант призначається бригадиром і керує процесом обслуговування. Бригадний формат є найбільш ефективною формою організації роботи і сприяє розвитку культури обслуговування [4, с.32]. Це пов'язано з тим, що бригадир офіціантів добре знайомий з технікою обслуговування, може відповісти на всі питання клієнтів і проконсультувати щодо вибору страв і напоїв.

В основі роботи бригади лежить принцип професіоналізму. Один з офіціантів відповідає за гарячі страви, інший – за холодні закуски і фуршетні товари, третій – за сервірування столу. Керівник команди завжди знаходиться у залі, зустрічає клієнтів, приймає замовлення, інформує офіціантів, обслуговує клієнтів за столом і оплачує рахунок.

Оскільки замовлення гарячих і холодних страв, закусок і фуршетних страв обслуговує значно менша кількість офіціантів, командний формат забезпечує швидке обслуговування клієнтів і оптимізує роботу в зоні обслуговування. Недосвідчені офіціанти та учні можуть працювати в команді з кваліфікованими офіціантами, щоб набути необхідних для роботи знань і навичок та підвищити свою кваліфікацію.

Залежно від конкретних обставин, можуть використовуватися й інші види командного обслуговування. Наприклад, зал може бути розділений на секції, де працюють три офіціанти. За який би столик не сів клієнт у секції, вільний офіціант (з трьох) розпочинає обслуговування. Якщо офіціант, який приймає замовлення, обслуговує іншого клієнта, клієнт може розрахуватися з будь-яким вільним офіціантом у цій групі. Оплата здійснюється на підставі рахунку, який надається клієнту під час замовлення. Рахунок містить номер столика та перелік замовлених страв і напоїв.

Зал змінюється щодня, щоб забезпечити рівні умови роботи для всіх офіціантів, бригад і підрозділів. Ті, хто обслуговує першу групу столів, яка є найзручнішою для відвідувачів і завжди переповнена, переміщуються до іншої групи столів, яка знаходиться ближче до проходів і далі від зони обслуговування, а отже, менш переповнена [4, с.37].

Правильно встановлені норми виробітку дозволяють більш точно визначити кількість працівників у виробничій та обслуговуючій сферах. Якщо виробничу програму цеху або торгового залу, виражену в традиційному посуді, латентних одиницях або торгових гривнях, розділити на норму виробітку, виражену в тих же одиницях і встановлену на годину або на зміну, визначається кількість людино-годин або людино-годин, необхідних для її виконання [22].

У нашій країні всім працівникам гарантується один робочий день і один робочий місяць. Розділивши кількість людино-годин або робочих днів на тривалість зміни або кількість робочих днів на одну людину в цей період, можна визначити кількість працівників у виробничій або обслуговуючій зоні.

Кількість офіціантів, необхідних для різних типів обслуговування, також можна розрахувати, виходячи з кількості столиків або відвідувачів, закріплених за кожним офіціантом. На одного офіціанта може припадати 10-12 осіб при обслуговуванні банкету за столами з частковим обслуговуванням офіціантами і 5-7 осіб при обслуговуванні банкету з повним обслуговуванням офіціантами. При індивідуальному обслуговуванні за кожним офіціантом закріплюється два-три столи. Одночасно вони повинні обслуговувати 10-12 осіб. При обслуговуванні туристів або учасників конференції один офіціант обслуговує 12-14 осіб.

Також можна розрахувати кількість посудомийниць. Кількість столів, що виділяються для них, залежить від механізації роботи і форми самообслуговування.

Чисельність канцелярсько-адміністративного персоналу визначається за типовим штатним розкладом з урахуванням виробничої ситуації на підприємстві.

Кваліфікаційна структура виробничого і торгового персоналу визначається з урахуванням продукції, видів і форм послуг, що використовуються на підприємстві. При цьому орієнтиром слугують тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і професій (спеціальностей) робітників [22].

3.2. Заходи з підвищення продуктивності праці персоналу

Отримані результати свідчать про те, що соціально-економічний розвиток кафе «Caffeine family» зараз зміщується від початкового акценту на підвищення продуктивності праці (активізації фізичної активності) до

необхідності переорієнтації вектору мотиваційного впливу на підвищення якості роботи, стимулювання проактивної творчої діяльності та утримання персоналу. Вже недостатньо просто платити працівникам, є нагальна потреба в утриманні талановитих фахівців, які мають можливість обирати, де вони будуть працювати і скільки їм будуть платити.

У зв'язку з цим слід переглянути систему мотивації персоналу кафе, оскільки вона недостатньо розвинена, немає чіткої системи преміювання та неекономічних стимулів.

Основні зміни в системі мотивації ґрунтуються на змінах у системі оплати праці, що діє в «Caffeine family». На основі дослідження теоретичних основ обраних тем була розроблена система винагороди, яка найкраще підходить для сектору обслуговування. Система має наступну – структуру:

- основна частина – оклад;
- змінна частина у вигляді відсотка від продажів;
- преміальна частина, яка визнає особистий внесок працівника.

Опис напрямів розвитку системи мотивації персоналу «Caffeine family» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу у
ФОП Слюсар А.В. кафе «Caffeine family»**

Заходи	Етапи застосування	Очікування результати
1. Удосконалення методів виплати премій	1. Розробка та впровадження нових схем преміювання (розробка положень про преміювання працівників) 2. Створення преміального фонду та розробка положень про його розподіл	1. Зростання продуктивності

	3. Створення резервного фонду для виплати відпускних працівникам.	
2. Розробка системи планування індивідуального професійного розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка навчальних програм для фахівців, які потребують підвищення кваліфікації 2. Розробити положення про індивідуальну систему професійного розвитку працівників 3. Визначення джерел фінансування спеціалізованого навчання 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення психологічного комфорту працівників 2. Підвищення задоволеності роботою 3. Підвищення продуктивності праці 4. Зменшення плинності кадрів
3. Сучасні соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Винагородження працівників, які досягли високих результатів 2. Організація комплексних поставок подарунків 3. Призначення відповідального за проведення корпоративних заходів 4. Затвердження програми культурних заходів для колективу 5. Розробка комплексної соціальної програми 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі 2. Розробка системи управління конфліктами 3. Формування та розвиток корпоративної культури

Рекомендується переглянути систему преміювання, яка базується на управлінні персоналом за допомогою цільових показників та оцінювати роботу кожного працівника відповідно до ступеня досягнення цих показників. З цією метою пропонується створити преміальний фонд, який фінансуватиметься за рахунок прибутку, отриманого в результаті перевиконання планових показників продажів. Він включатиме премії для всіх працівників.

Преміальний фонд має розподілятися за критеріями, розробленими за участю працівників. Детальні параметри розподілу преміального фонду та загальний перелік форм заохочення мають встановлюватися самими працівниками. Преміальний фонд повинен розраховуватися у відсотках від приросту прибутку кафе за звітний період [7, с.25].

Нижче наведено орієнтовний перелік форм економічного доходу працівників, покликаних стимулювати їхню трудову активність [14, с.68]:

- заробітна плата (основна заробітна плата та додаткова заробітна плата: премії та надбавки);
- схеми додаткових виплат (субсидування витрат на професійний розвиток на основі результатів діяльності);
- ощадні фонди (організація відсоткових ощадних фондів для працівників організації)
- фонди доступу до кредитів.

При цьому витрати на створення системи мотивації не повинні збільшуватися стрімко, а впроваджуватися поступово, щоб один підхід до мотивації ставав джерелом іншого (наприклад, ощадний фонд – джерелом кредитів).

Керівництву «Caffeine family» слід враховувати, що найефективніший ефект від застосування економічних інструментів в управлінні досягається тоді, коли вони поєднуються з організаційно-управлінськими інструментами, коли матеріальні стимули доповнюються соціальними та психологічними.

Наступним кроком є розробка системи навчання працівників: Керівництво «Caffeine family» має дбати про професійний розвиток співробітників на всіх рівнях управлінської ієрархії, від зрілих працівників до молоді з лідерським потенціалом, а також про розвиток наступників і заміників, які мають особливий вплив на продуктивність, конкурентоспроможність і темпи розвитку продажів. Вони повинні бути віддані цьому.

Планування систем розвитку працівників у «Caffeine family» має здійснюватися керівництвом та працівниками.

Практика планування системи професійного розвитку працівника передбачає поєднання очікувань особистості в сферах компетенцій та можливостей, наявних у компанії. Планування систем розвитку співробітників передбачає визначення засобів, необхідних для досягнення бажаних

результатів; ефективна реалізація функціонування систем професійного розвитку співробітників в «Caffeine family» включає в себе як універсальні методи управління персоналом, такі як управління цілями, навчання, адаптивне управління та профорієнтація, так і специфічні кар'єрні методи, такі як просування по службі. Робота з резервами, індивідуальне психологічне консультування з метою професійного розвитку співробітників тощо можуть бути інтегровані та комбіновані з різними технологіями [33, с.96].

Управління за цілями, як технологія, передбачає систему регулярної (щоквартальної) звітності про результати роботи всіх працівників. Крім інших переваг (підвищення мотивації, управління результатами, своєчасне коригування цілей), цей метод сприяє створенню атмосфери діалогу між працівниками, спадкоємності професійного досвіду та ефективному прийняттю рішень у цій сфері.

Досягнення цілей системи розвитку співробітників «Caffeine family», реалізація функцій і методів управління повинні базуватися на певних принципах.

- поєднання цілей піжприємства з особистими інтересами співробітників;
- безперервність у розвитку та просуванні фахівців
- прозорість процедур і методик оцінки кваліфікації персоналу (інформування співробітників про умови та критерії оцінки).

Забезпечення успішного управління системою розвитку персоналу вимагає детальної розробки концепції управління процесом, що включає в себе позитивний досвід інших організацій і власні конструктивні підходи та принципи. Тільки тоді можна реалізувати місію управління мотивацією, тобто гармонізувати інтереси організації та потреби працівників [23].

Програма розвитку системи підвищення кваліфікації працівників «Caffeine family» повинна:

- надавати вичерпну інформацію про кваліфікаційні вимоги до різних категорій персоналу;

- правила є публічними та обов'язковими, а кваліфікаційні критерії для різних категорій персоналу чітко сформульовані та доступні;
- працівники, які пройшли або не пройшли оцінювання, отримують письмове повідомлення про результати.

Наступним кроком є розробка соціально-психологічних методів управління.

Соціально-психологічні методи повинні базуватися на використанні моральних стимулів до праці та впливі психологічних методів на особистість. Пропонується щомісяця видавати сертифікати на номінацію "Працівник місяця" та щорічно нагороджувати подяками видатних працівників, які роблять внесок у розвиток організації [18, с.66].

У майбутньому, під час проведення тестів, можна буде оцінювати вплив стимулів на ефективність роботи персоналу, порівнювати їх вплив та відстежувати ступінь впливу на продуктивність праці з метою вибору оптимального поєднання різних методів і прийомів.

Таким чином, у запропонованій системі мотивації персоналу детермінантами стимулювання є матеріальне заохочення та програми розвитку персоналу. Соціальні та психологічні методи мотивації є вторинними, але не менш важливими.

Продуктивність праці залежить від мотивації персоналу. Чим вища продуктивність праці, тим більших результатів можна досягти за меншої кількості працівників і меншої тривалості робочого часу [7, с.89].

Продуктивність праці – це загальний показник ефективності використання людської праці; в «Caffeine family» вона визначається якістю обслуговування і вимірюється у вигляді приросту продажів пропонованої хпрчової продукції.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу та дослідження основних понять стимулювання персоналу, визначено, що стимулювання праці - це процес спонукання працівників до досягнення певних цілей і результатів у діяльності підприємства. Цей процес ґрунтується на задоволенні потреб працівників, яке може бути досягнуте через різні матеріальні та нематеріальні стимули.

Методи мотивації працівників для досягнення високої продуктивності включають різні підходи до стимулювання працівників, включаючи фінансові премії, можливість професійного росту, покращення умов праці, а також інші бонуси та стимули. Важливо враховувати індивідуальні особливості працівників для ефективного застосування методів мотивації.

Також було визначено різні види та функції стимулювання праці персоналу. Стимулювання може бути фінансове або нематеріальне, залежно від того, які потреби працівника вона задовольняє. Функції мотивації включають стимулювання працівників до досягнення високих результатів, підвищення їхньої працездатності та покращення загальної продуктивності праці.

Загалом, теоретичні основи мотивації персоналу є важливими для розуміння принципів та практики мотивації на підприємстві. Вони надають можливість розробити та впровадити ефективні системи стимулювання працівників для досягнення бажаних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Основними напрямками діяльності кафе «Caffeine Family» є надання послуг харчування, обслуговування та організації дозвілля і банкетів. В аналізованому підприємстві основним джерелом прибутку є прибуток від реалізації. За підрахунками 2023 року кафе є прибутковим. В результаті проведеного аналізу фінансової діяльності підприємства можна зробити висновок, що загальне та фінансове становище ресторану є стабільним та стійким.

Основний товар будь-якого ресторану – це послуга. Кафе «Caffeine Family» надає послуги харчування та організації відпочинку. До меню кафе входить велика кількість різноманітних страв європейської кухні. Меню закладу складається з понад 90 позицій страв.

Ціни на продукцію кафе «Caffeine Family» складаються з вартості продовольчої сировини та харчових продуктів в роздрібних цінах і націнок. Тобто використовується витратний метод ціноутворення. Кафе «Caffeine Family» встановлює і корегує свої ціни залежно від ситуації на ринку (стратегія нестабільних цін), для встановлення ціни на брендовий алкоголь використовується стратегія престижного ціноутворення.

Збутова політика закладу – це розробка комплексу практичних заходів щодо формування оптимальної збутової мережі для ефективних продажів у кафе. Враховуючи те, що послуги кафе надаються споживачам прямим каналом розподілу, збутова політика кафе «Caffeine Family» спрямована на те, щоб утримати постійних клієнтів ресторану і залучити нових, через надання цікавих вечірніх програм, якістю наданих страв і гостинною атмосферою.

Комунікаційна політика кафе «Caffeine Family» складається з таких елементів: 1) реклама, 2) стимулювання збуту, 3) PR-заходи. Кафе «Caffeine Family» має достатньо розвинену комунікаційну політику, яка включає достатньо засобів, аби якнайкраще показати конкурентні переваги ресторану перед його конкурентами.

Визначення проблем ресторану є важливим етапом його функціонування. Враховуючи жорстку конкуренцію серед закладів громадського харчування, чим швидше ресторан зреагує на негаразди в маркетинговій діяльності і виправить їх, тим менше збитків він отримає. Основними проблемами кафе «Caffeine Family» є: слабка організація маркетингової політики у ресторані і відсутність реклами ресторану у соціальних мережах. Для подальшого розвитку кафе «Caffeine Family», пропонується вирішити вищезазначені проблеми.

Проведено аналіз системи стимулювання персоналу на прикладі кафе "Caffeine Family", яке належить ФОП Слюсару А.В. Спочатку надається загальна характеристика діяльності кафе "Caffeine Family", включаючи опис основних аспектів його роботи та специфіку обслуговування клієнтів. Оцінено показники якості праці та ефективності витрат на заробітну плату. Проведено аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу. Визначено існуючі методи та заходи, що застосовуються для стимулювання працівників, в тому числі системи нагород та преміювання, програми розвитку персоналу, соціальні пакети та інші форми мотивації.

Розглянено шляхи удосконалення мотивації персоналу на підприємстві. Провівся аналіз організації праці з метою виявлення можливостей для покращення робочих процесів та оптимізації використання ресурсів.

Також розглянено основні заходи з підвищення продуктивності працівників підприємства. Це може включати в себе впровадження нових технологій, навчання персоналу, вдосконалення системи управління персоналом та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності трудового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамчук Р. І. Сутність теоретичних аспектів дослідження оцінки ефективності витрат на персонал організації. Шумілова І. Ф. The 1 st International scientific and practical conference “Innovative development of science, technology and education”. Vancouver, Canada: Perfect Publishing, 2023. 663 p.
2. Амелічева Л. П. Забезпечення та захист права на належні безпечні і здорові умови праці у світлі міжнародних та європейських трудових стандартів. Турченко О. Г. Київ: 2022. 61 с.
3. Беляєва С. С. Нормативно-правове регулювання безпечності та якості харчових продуктів в Україні в сучасних умовах. Бишовець Л. Г. Куракін О. Б. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: збірник наукових праць ХДУХТ 1, 2020. 268 с.
4. Будько О. В. Удосконалення організації обліку праці та розрахунків з персоналом на підприємстві. Лобас І. С.: Вісник Хмельницького національного університету 2, 2020. 41 с.
5. Васюта, В. Б., Л. І. Бульбаха. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. 2016. 78 с.
6. Ведерніков М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Волянська-Савчук Л. Зелена М.: Modeling the development of the economic systems 3, 2022. 48 с.
7. Горбаль Н. І. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Мельничук К. Ю. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління 7.1, 2023. 119 с.
8. Дороніна О. А. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. Польгуль Д. С. Київ: Економіка і організація управління, 2021. 190 с.

9. Дубиніна С. М. Стратегія управління витратами виробництва за рахунок оптимізації продуктивності праці промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету: «Економічні науки» 38, 2020. 36 с.
10. Дудар, В. Т. Товарна політика : опорний конспект лекцій. 2020. 61с.
11. Єфанова О. М. Шляхи вдосконалення системи управління персоналом закладу харчування туристів. Київ: 2020. 64 с.
12. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства.: Міжнародна науково-практична конференція, 2020. 75 с.
13. Карінцева О. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві.: Mechanism of an economic regulation 4, 2020. 69 с.
14. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Київ: Аналітично-порівняльне правознавство 3, 2023. 182 с.
15. Куделя В. І. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Мирошніченко Ю. В. Моцна І. В. Київ: 2020. 55 с.
16. Кучеренко О. І. Управління продуктивністю праці на підприємстві. Іванова В. В. Збірник затверджено рішенням вченої ради Навчально-наукового інституту менеджменту та психології: ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Протокол № 3, 2021. 130 с.
17. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління 19.2, 2020. 327 с.
18. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету 76.3, 2022. 80 с.
19. Лобза А. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її вдосконалення. Бикова А. Погорілий О.: Молодий вчений 1 (89), 2021. 68 с.

20. Марченко, Ю. І. Гідна оплата праці-необхідний атрибут соціальної держави.: Прикарпатський юридичний вісник 2, 2020. 59 с.
21. Офіційна сторінка кафе в соціальній мережі Instagram. Режим доступу: <https://www.instagram.com/reel/CSyksijI105/>
22. Підбір і наймання персоналу-покрокова інструкція, як шукати і наймати співробітників [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://gradeup.org.ua/2020/12/01/podbor-i-naem-personala-poshagovaja-instrukcija-kak-iskat-i-nanimat/>
23. Підбір і розстановка кадрів управління [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://epi.cc.ua/podbor-rasstanovka-kadrov-26038.html>
24. Подмешальська Ю. В. Удосконалення організації обліку заробітної плати. Панченко А. М. Інвестиції: практика та досвід 1, 2020. 63 с.
25. Поплавська О. М. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризику, шляхи вдосконалення. Кононенко Т. С.: Бізнес Інформ 5, 2021. 384 с.
26. Потьомкіна О. В. Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки: Регіональна економіка 19, 2022. 224 с.
27. Сушик І. В. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. Сушик О. Г. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку 2, 2021. 6 с.
28. Темчишина Ю. Удосконалення обліку витрат на оплату праці промислового підприємства в сучасних умовах господарювання." Л. Корнієнко Ю. В. The 5 th International scientific and practical conference “Innovative development of science, technology and education”(February 15-17, 2024) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2024. 610 p.
29. Тузенко О. Моделювання і реінжиніринг бізнес-процесів закладів громадського харчування з використанням методики комплексної оцінки систем та теорії масового обслуговування. Балалаєва О. Лапшун О.: Наука та виробництво 25, 2023. 75 с.

30. ФОП під час війни: особливості оподаткування та звітності [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://jurliga.ligazakon.net/news/211513_fop-pd-chas-vyni-osoblivostopodatkuвання-ta-zvtnost.
31. Чернявська І. М. Методичний підхід до оцінювання ефективності інновації. Петрова В. О.: ВВК 91, 2020. 964 с.
32. Як відновити ресторанний бізнес під час війни [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rose-family/>
33. Campra M. The engagement of stakeholders in nonfinancial reporting: New information-pressure, stimuli, inertia, under short-termism in the banking industry. Esposito P. Lombardi R.: Corporate Social Responsibility and Environmental Management 27.3, 2020. 1444 с.
34. Ignatiuk V. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. Н. Tunina. International Science Journal of Management: Economics & Finance 2.1, 2023. 83 с.
35. Jung J. H. Industrial robots, employment growth, and labor cost: A simultaneous equation analysis. Technological Forecasting and Social Change 159, 2020. 202 p.
36. Koziół-Nadolna K. The role of a leader in stimulating innovation in an organization.: Administrative Sciences 10.3, 2020. 59 с.
37. Lopushniak H. Organization of labor under conditions of uncertainty: the case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management 21.2, 2023. 308 с.
38. Massoudi A. H. Stimulating organizational citizenship behavior by applying organizational commitment and satisfaction.: International Journal of Social Sciences and Economic Review 2.2, 2020. 27 с.
39. Morosan C. Labor shortage solution: redefining hospitality through digitization. Bowen J. T. International Journal of Contemporary Hospitality Management 34.12, 2022. 685 p.

40. Mu X. Brief analysis of the impact of material incentives and non-material incentives on the performance of enterprise employees. *Frontiers in Business, Economics and Management* 6.3, 2022. 69 p.
41. Statista - provider of market and consumer data. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення 18.02.2024)
42. SWOT-аналіз [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://oia.lntu.edu.ua/files/2020/25_10_1.pdf#page=419.

Анкета для виявлення належної мотивації персоналу "Caffeine Family"

Шановні колеги!

Ми цінуємо вашу участь у нашому опитуванні про мотивацію персоналу у кафе "Caffeine Family". Ваші відповіді допоможуть нам зрозуміти, які фактори найбільше впливають на Вашу мотивацію та задоволеність роботою, а також допоможуть нам виявити можливості для поліпшення робочого середовища та системи мотивації.

Будь ласка, відповідайте на питання чесно та об'єктивно, ми гарантуємо Вам конфіденційність отриманої інформації. Ваші відгуки є важливими для нас, і ми дуже цінуємо вашу думку.

Дякуємо за вашу участь!

1. Задоволені Ви своєю роботою в "Caffeine Family"?

- Так, я задоволений своєю роботою
- Скоріше так, ніж ні
- Ні, я не задоволений своєю роботою

2. Наскільки Ви задоволені умовами праці у "Caffeine Family"

	Задоволений	Незадоволений
Режим роботи		
Організація роботи		
Харчування на робочому місці		
Відносини в робочому колективі		
Відносини з керівником		
Забезпеченням необхідними матеріалами		
Система оплати праці		

3. У разі можливості зміни роботи, що утримає Вас у "Caffeine Family"? Які аспекти вашої роботи, або атмосфери в колективі є для вас найбільш важливими, і що вас надихає на продовження роботи у нашому закладі?

- Відмінний колектив та дружня атмосфера

- Зручний графік роботи
- Цікаві можливості для професійного зростання
- Задоволення від виконання робочих обов'язків
- Високий рівень винагороди та переваг
- Можливість взаємодії з клієнтами та створення приємної атмосфери
- Лояльна та підтримуюча керівництво
- Цікавий та розвиваючий робочий процес
- Інші _____ (просимо зазначити)

4. Чи вважаєте Ви, що система оплати праці в "Caffeine Family" є справедливою?

- Так, я вважаю, що система оплати праці в компанії справедлива.
- Ні, я вважаю, що система оплати праці в компанії несправедлива.
- Важко визначити.

5. Як Ви оцінюєте ефективність морального стимулювання в "Caffeine Family"?

- Дуже ефективна
- Ефективна
- Середньо ефективна
- Мало ефективна
- Не ефективна

6. Як Ви оцінюєте рівень Вашої мотивації на роботі у кафе "Caffeine Family" на шкалі від 1 до 10, де 1 - дуже низький, а 10 - дуже високий?

7. Які фактори найбільше мотивують Вас до праці в кафе "Caffeine Family"?

- Заробітна плата
- Можливість кар'єрного росту
- Робочий колектив та атмосфера на роботі
- Визнання та похвали від керівництва
- Розвиток особистих та професійних навичок
- Гнучкий графік роботи
- Інші (будь ласка, вказати)

8. Чи вважаєте ви, що система стимулювання та мотивації персоналу в кафе "Caffeine Family" є ефективною?

- Так, вважаю систему стимулювання та мотивації дуже ефективною.
- Так, вважаю систему стимулювання та мотивації дещо ефективною.
- Ні, вважаю, що система стимулювання та мотивації не є ефективною.
- Немає впевненості/не маю думки з цього приводу.

9. Які конкретні заходи чи програми ви б ввели або покращили для підвищення мотивації та продуктивності на роботі у кафе "Caffeine Family"?

(просимо зазначити)

10. Чи маєте ви намір продовжувати працювати в "Caffeine Family"?

- Так, з великим задоволенням
- Так, але з певними сумнівами
- Ні, планую змінити місце роботи

11. Як би ви оцінили рівень задоволеності своєю роботою у кафе "Caffeine Family" на шкалі від 1 до 10, де 1 - дуже низький, а 10 - дуже високий?