

# УКРКООПСІЛКА ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КООПЕРАТИВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ

ІНСТИТУТ  
Магістерська робота

Галузь знань: «Менеджмент і адміністрування»

На тему: «Формування системи мотивації праці у  
менеджменті підприємства готельно-  
ресторанного бізнесу  
на прикладі готельно-ресторанного комплексу

«Шотландія»



Виконав:

Мент групи ММТ-61

Панчук Р. А.

Хмельницький

2017

Об'єктом магістерської роботи є система мотивації праці персоналу сучасного підприємства індустрії гостинності.

Метою магістерської роботи є формування цілісної системи мотивації праці персоналу підприємства готельно-ресторанного бізнесу, збалансованої за принципом «матеріальні – нематеріальні стимули» на основі теоретичного та прикладного дослідження представленої проблеми.





Scotland  
РЕСТОРАН

# Зовнішній вигляд готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»





Scotland  
RESTAURANT

Infor/Line®  
[www.inforline.com.ua](http://www.inforline.com.ua)

*Інтер'єр ресторану готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»*



Рецепція готельно-ресторанного комплексу  
«Шотландія»



Бар готельно-ресторанного комплексу  
«Шотландія»

Для досягнення представленої мети були визначені наступні завдання дослідження:

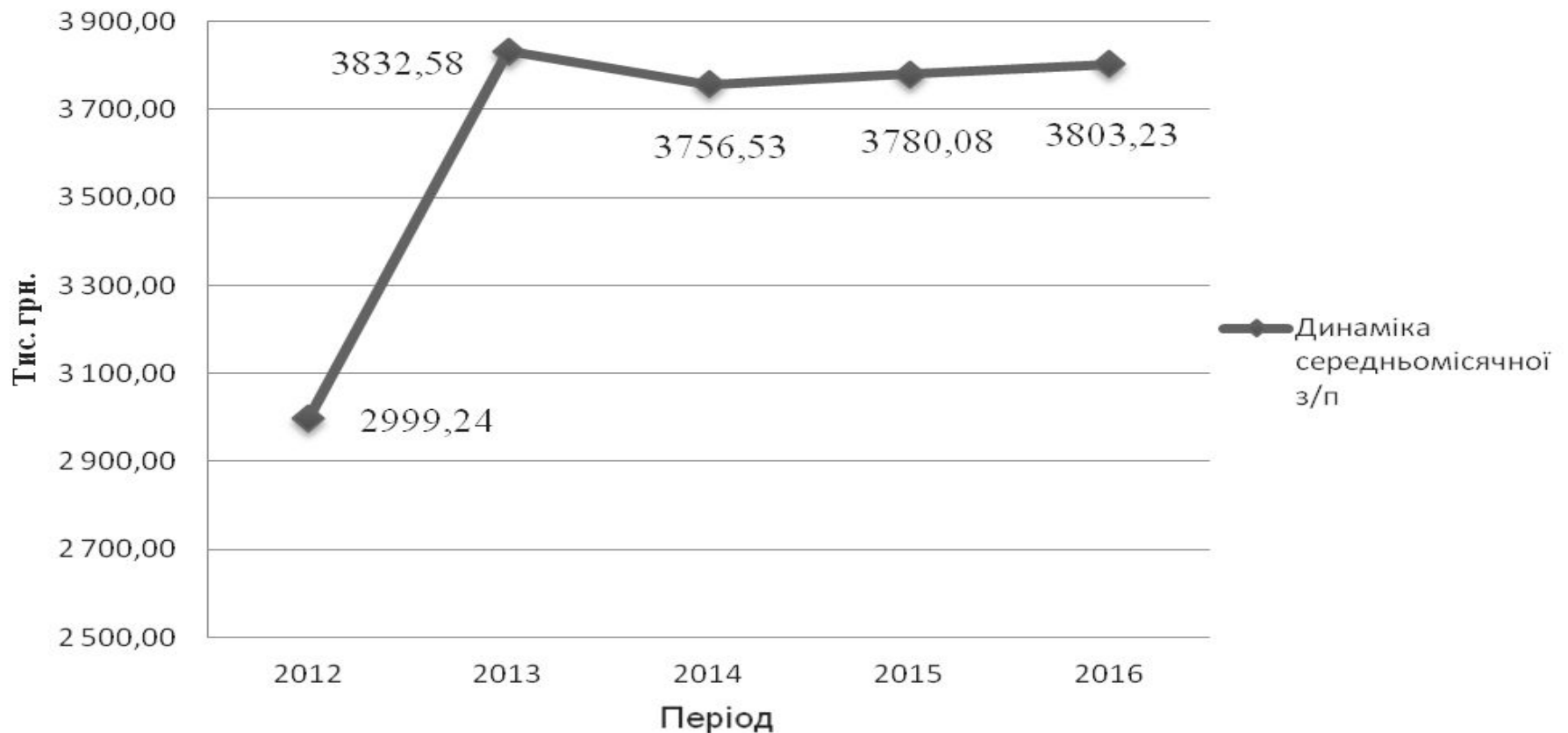
- розглянути сутність та зміст мотивації праці у менеджменті підприємства як наукову проблему;
- дослідити зміст, систему, методи мотивації праці персоналу в менеджменті підприємства загалом та готельно-ресторанного бізнесу зокрема;
- представити загальну характеристику та організаційно-управлінську структуру готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»;
- розкрити мотиваційну складову роботи персоналу усіх рівнів (управлінська ланка, основний, допоміжний) на прикладі підприємства готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»;
- представити дієві приклади ефективних систем мотивації праці персоналу у досвіді роботи зарубіжних підприємств;
- розробити методи, сформулювати шляхи оптимізації діючої системи мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Шотландія».



Мотивація праці в готельно-ресторанному бізнесі – це процес спонукання людей до високоефективної праці з боку адміністрації, пов'язаний із задоволенням потреб працівників у матеріальних чи соціальних благах



# Динаміка середньомісячної заробітної плати в готельно-ресторанному комплексі «Шотландія» за 2012 – 2016 рр.



Предметом дослідження виступають форми і методи мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»

# Результати тестування персоналу готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»

№	Питання для респондентів	Бальна шкала				
		1	2	3	4	5
		Кількість відповідей				
1	Розмір заробітної плати	-	1	2	4	24
2	Задоволеність процесом виконуваної роботи	-	1	6	9	15
3	Перспективи професійного та службового зростання	5	5	10	2	9
4	Взаємовідносини з безпосереднім керівником	-	1	4	7	19
5	Важливість і відповідальність виконуваної роботи	-	2	3	10	16
6	Умови праці (шум, освітленість, температура, чистота, місця для відпочинку інше)	1	6	7	2	15
7	Надійність місця роботи, упевненість у майбутньому	-	-	4	7	20
8	Можливість виконувати роботу, шановану широким колом людей (повага у суспільстві)	-	2	8	5	16
9	Те, наскільки ефективно організована робота в цілому	-	-	5	8	18
10	Взаємовідносини, що склалися з товаришами по роботі	1	3	5	3	19
11	Можливості для прояву самостійності та ініціативи в роботі	1	5	11	7	7
12	Режим роботи	-	-	1	7	23
13	Відповідність роботи вашим здібностям	5	7	2	7	10
14	Робота як засіб досягнення успіху в житті	-	1	4	9	17

# Результати анкетування гостей готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»

№	Запитання, варіанти відповідей	Кількість відповідей	Частка відповідей, %
1. Ваш вік			
1	До 18 років	10	8
2	Від 18 до 22 років	28	22
3	Від 23 до 29 років	39	32
4	Від 30 до 49 років	23	18
5	Від 50 до 64 років	17	14
6	Більше 65 років	8	6
2. Ваша стать			
1	Чоловік	77	62
2	Жінка	48	38
3. Ваш сімейний стан			
1	Незаміжня/неодружений	66	53
2	Заміжня/одружений	59	47
4. Ваш рід занять			
1	Підприємець	21	17
2	Навчаюся (студент, учень)	19	15
3	Працівник медичної сфери	10	8
4	Працівник сфери освіти	13	10
5	Державний службовець	17	14
6	Громадський діяч	21	17
7	Політичний діяч	6	5
8	Не працюю	18	14
5. Де Ви проживаєте			
1	Проживаю в Хмельницькому	109	87
2	Проживаю в іншій області	14	11
3	Проживаю в іншій країні	2	2
6. Як часто Ви користуєтесь послугами готелів:			
1	Щодня	-	-
2	Декілька разів на тиждень	7	6
3	Декілька разів на місяць	62	50
4	Декілька разів на рік	56	45
7. Як часто Ви користуєтесь послугами ресторанів			
1	Щодня	6	5
2	Декілька разів на тиждень	38	30
3	Декілька разів на місяць	46	37
4	Декілька разів на рік	35	28
8. Як часто ви відвідуєте готельно-ресторанний комплекс «Шотландія»			
1	Щодня	-	-
2	Декілька разів на тиждень	29	23
3	Декілька разів на місяць	34	27
4	Декілька разів на рік	24	19
5	Сьогодні я тут уперше	17	14

№	Запитання, варіанти відповідей	Кількість відповідей	Частка відповідей, %
6	Відвідую ресторани лише на запрошення друзів або для ділових зустрічей	21	17
9. Мета Вашого візиту			
1	Туризм	21	17
2	Ділова поїздка (відрадження, зустріч)	18	14
3	Відпочинок	86	69
10. На Вашу думку, ціни у готельно-ресторанному комплексі «Шотландія»			
1	Високі	39	31
2	Помірні	71	57
3	Низькі	15	12
11. Як Ви оцінюєте якість обслуговування в готельно-ресторанному комплексі «Шотландія»			
1	Дуже хороше	51	41
2	Гарне	44	35
3	Задовільне	23	18
4	Погане	7	6
12. Чи погоджуєтесь Ви із твердженням: якість обслуговування дозволяє не зважати на ціну?			
1	Погоджуюсь	34	27
2	Скоріше погоджуюсь, ніж ні	16	13
3	Не можу відповісти	46	37
4	Скоріше не погоджуюсь	11	9
5	Не погоджуюсь	18	14
13. На Вашу думку, чи впливає емоційний стан працівника на якість виконуваної ним роботи?			
1	Впливає	39	31
2	Скоріше впливає ніж ні	21	17
3	Не можу відповісти чи впливає	26	21
4	Скоріше не впливає	14	11
5	Не впливає	25	20
14. Чи погоджуєтесь Ви із твердженням: «клієнт/споживач» завжди правий?			
1	Погоджуюсь	78	62
2	Скоріше погоджуюсь, ніж ні	14	11
3	Не можу відповісти	15	12
4	Скоріше не погоджуюсь	11	9
5	Не погоджуюсь	8	6
15. Чи можна стверджувати, що інтереси клієнта – в центрі уваги працівників «Шотландії»?			
1	Так, можливо	21	17
2	Не можу відповісти	89	71
3	Ні, так стверджувати не можна	15	12

# Бланк результатів спостереження в залі ресторану готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»

№	Показники	Об'єкти спостереження				
		Офіціант 1	Офіціант 2	Офіціант 3	Адміністратор залу	Бармен
1	Підпорядкування загальним правилам гри у команді	Сприймає та сповідує правила роботи у команді, робить зауваження при їх порушенні	Виконує поставлені перед ним обов'язки	Може позачергово претендувати на клієнта, який потенційно хоче зробити значне замовлення	Як головний управляючим цим підрозділом виконує свої обов'язки у повному обсязі	Сприймає та сповідує правила роботи у команді, робить зауваження при їх порушенні
2	Добровільно приходиться на допомогу колегам	При зайнятості колеги, з його згоди, бере на себе замовлення	При виникненні непередбаченої ситуації добровільно допомагає її вирішити	Вважає, що кожен сам має справлятися зі своєю роботою	При виникненні будь-якої з «неприємних» ситуацій намагається їх вирішити	При необхідності, що в його силах, допомагає своїм колегам
3	Реагує на незадоволених споживачів	При присутності в залі намагається коректно допомогти клієнту	Намагається сам вирішити конфлікт із гостем	Кличе адміністратора	Вирішує питання із незадоволеним гостем	Самостійно намагається вирішити питання
4	Стимулює колег до роботи	Відразу повідомляє колег про несприятливі не прогнозовані ситуації	Комунікабельний, радо ділиться своїми враженнями	Автономний у своїх діях, не втручається у роботу інших	Своїм прикладом мотивує колег до роботи	При виконванні своїх обов'язків, надає приклад своїм колегам
5	Пояснює колегам незрозумілі аспекти	Намагається допомогти у вирішенні питань	Радо допоможе у вирішенні питання	Намагається не втручатись	При виникненні запитань, радо намагається дати на них відповіді	Допомагає у вирішенні незрозумілих питань
6	Демонстративно позитивний настрій, товариськість	Намагається при будь-якій можливості перевести розмову в жарт	Позитивно мислить в будь-якій ситуації	В деяких ситуаціях застосовує критичне мислення	При виконванні своїх обов'язків намагається позитивно реагувати на будь-які ускладнення в роботі	Завжди намагається бути позитивно настроєним у роботі з клієнтами та і з своїми колегами
7	Прагнення до домінування	Намагається не виокремлюватись із «групи»	В деяких ситуаціях намагається втрутитись у справу	В окремих питаннях бере ініціативу в свої руки	Постає у ролі лідера у групі	Намагається зробити так, щоб останнє слово залишалось за ним
8	Ставлення до труднощів	Переносить труднощі з легкістю	В деяких випадках «закривається в собі»	Намагається якнайшвидше позбутися труднощів	Справляється із будь-якими труднощами у роботі з клієнтами	Переносить будь-які труднощі із піднесеним настроєм

# Діюча/інтегрована системи мотивації праці готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»

Діюча система мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»	Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Шотландія»
<b>Матеріальна складова</b>	
<p>Постійна: заробітна плата (оклад, ставка).</p> <p>Змінна:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— премії;</li> <li>— штрафи;</li> <li>— доплати;</li> <li>— надбавки;</li> <li>— «чайові»;</li> <li>— харчування;</li> <li>— транспортні витрати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Привести оплату за тарифною сіткою відповідно до змін чинного законодавства;</li> <li>— збалансувати співвідношення завантаженості людей і їх заробітної плати (суміщення роботи);</li> <li>— частково збільшити заробітну плату.</li> </ul>
<b>Нематеріальна складова</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Керування вільним часом;</li> <li>— гнучкий графік роботи;</li> <li>— розважальні програми;</li> <li>— регламентований дрес-код;</li> <li>— музика на роботі;</li> <li>— подяки;</li> <li>— відпустки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Створення на підприємстві фонові музику в підсобних, допоміжних приміщеннях;</li> <li>— запровадження системи тренінгів – для посилення мотивації обслуговуючого персоналу;</li> <li>— створення умов для фізично-психологічного розвантаження;</li> <li>— збільшення частоти проведення <u>корпоративів</u> та «днів персоналу»;</li> <li>— вдосконалення системи «подяк» для відзначення в них «найкращих» працівників;</li> <li>— розвиток системи управління діловою кар'єрою;</li> <li>— забезпечення підприємства постійними тестуваннями, анкетуваннями, опитуваннями для регулювання стану вмотивованості персоналу;</li> <li>— запровадження системи бонусів для персоналу;</li> <li>— проведення перерозподілу роботи між працівниками;</li> <li>— введення екскурсій, «виїзних днів» - як, розважальні програми для персоналу організації;</li> <li>— запровадження ранкове зібрання зміни;</li> <li>— введення посади менеджера по роботі з персоналом, як необхідний аспект соціально-психологічного розвантаження для персоналу підприємства.</li> </ul>

**ДЯКУЮ ВАМ  
ЗА УВАГУ!!!**