

the entire infrastructure in rural areas (roads, reclamation systems, etc.). It is paid attention on the fact that the land sharing has the fraudulent and acquisition-minded character of oligarchs, to own the people's private ownership – the land.

It is substantiated the priorities of the newest land relations formation and land management.

It is defined an innovative variant of the rural development based on the entwinement actions of all types of business activity in the countryside.

It is substantiated the importance of piloting of the rural areas development.

Keywords: agricultural production, agricultural lands use, agricultural tenancy, market for land, moratorium, land rent, agricultural holding.

Стаття надійшла до редколегії: 01.11.2018 р.

УДК 005.32:331.101.3:640.43

НАТАЛІЯ КИРНІС

*асистент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи,
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава
e-mail: natalik200@ukr.net*

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЗА СПЕЦІАЛЬНИМИ ЗАМОВЛЕННЯМИ (CATERING) В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті досліджено питання мотивації праці працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) за функціональними групами. Працівників, які задіяні в наданні кейтерингових послуг поділено на 5 груп: менеджер з продаж, банкетний менеджер, кухар, технічний менеджер, офіціант.

Розглянуті мотиваційні пропозиції підприємств та визначені пріоритети зацікавленості (мотивованості) працівників за критеріями: матеріальні, нематеріальні, матеріальні немонетарні. На основі мотиваційних пропозицій та пріоритетів зацікавленості побудовані матриці пропозицій підприємства. Сформовано складові мотиваційних пакетів для різних груп працівників в залежності від їх функціональних обов'язків.

Ключові слова: мотивація, мотиватор, оптимальний мотиваційний пакет, пріоритети зацікавленості (мотивованості), мотиваційні пропозиції, персонал.

В умовах нестабільної економічної ситуації, важливим чинником забезпечення ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства на ринку кейтерингу є мотивація персоналу. Особливо, необхідність мотивувати персонал потрібна для керівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering). Це пов'язано з тим, що підприємства даного типу поєднують у собі такі процеси, як: виробничі, торгівельні та надання послуг. Необхідно розуміти, що у працівників, які задіяні у цих процесах, буде різною мотивація, різні потреби. Послуга з кейтерингу формуватиметься за рахунок усіх вище перерахованих процесів. В сучасних умовах, важливо підібрати вдалий мотиваційний пакет для успішного функціонування підприємств на конкурен-

тному ринку, так як від роботи персоналу залежить прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Дослідженнями в області мотивації працівників присвячені праці відомих вчених: Д. Богині, В. Герчикова, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Дороніна, М. Карлін, Г. Кулікова, О. Кібанова, А. Колота, Т. Костишиної, Н. Лукьянченко та інших. У сфері ресторанного бізнесу питаннями мотивації праці займалися такі науковці, як: Я. Барібіна, О. Ольшанський, І. Поворознюк, О. Ткаченко та інші.

У працях перелічених науковців розглядалися питання мотивації праці, та мотивації праці на підприємствах ресторанного бізнесу. Але в дослідженнях, які проводилися в сфері мотивації ресторанного бізнесу, розглядалася мотивація, з позиції підприємства, але не

враховувалася мотивація, виходячи з потреб персоналу. Не було розкрито питань, щодо мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering).

Метою нашого дослідження є розробка мотиваційного пакету для працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering).

Забезпечення ефективної мотивації праці має ґрунтуватися на виявленні, оцінці незадоволених потреб, формуванні заходів, спрямованих на їх задоволення, прогнозуванні дій, необхідних для максимально можливого та доцільного, тобто оптимального, за даних умов задоволення потреб. Завдання вибору оптимального забезпечення ефективної мотивації праці будемо розглядати як завдання визначення взаємної відповідності пріоритетів двох множин: чотирьохмірної множини мотиваційного профілю працівника та багатомірної множини мотиваційного профілю підприємства. Для кожної з пар значень «пріоритет зацікавленості (мотивованості) – ефективна мотиваційна пропозиція підприємства (мотиватор)» визначимо значення критерію відповідності.

Вибираємо простий критерій: якщо мотиватор (мотиваційна пропозиція підприємства) повністю або частково покриває потреби пріоритету зацікавленості (мотивованості) працівника, будемо вважати критерій виконаним, інакше невиконаним. Відповідно присвоїмо критеріям значення 1 або 0 [2, 266–271].

Для розробки оптимального мотиваційного пакету для працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) необхідно перш за все поділити всіх працівників, які задіяні в організації кейтерингових послуг за функціональними групами. Тому, що кожна функціональна група відрізняється специфікою виконуваної роботи, рівнем оплати праці, кваліфікацією та відповідно матиме різні пріоритети зацікавленості (мотивованості). А підприємство, в свою чергу зможе надати таким працівникам різні пропозиції (мотиватори).

В організації та реалізації кейтерингових послуг задіяні наступні групи працівників: менеджер з продаж, банкетний менеджер,

кухар, технічний менеджер, офіціант [1, 223–226]. Визначимо, які пріоритети матеріальної зацікавленості важливі для працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering), та які мотиватори матеріального характеру можуть запропонувати підприємства цієї сфери діяльності табл.1, 2.

Таблиця 1 – Пріоритети матеріальної зацікавленості (мотивованості) працівника в залежності від виконуваних ним функцій

Менеджер з продаж	Додатковий дохід на підприємстві	X ₁
	Залучення до участі у капіталі	X ₂
Банкетний менеджер	Справедлива винагорода за трудовий вклад	X ₃
	Додатковий дохід на підприємстві	X ₄
Кухар	Справедлива винагорода за трудовий вклад	X ₅
	Заробітна плата в залежності від кваліфікаційного рівня	X ₆
Технічний менеджер	Стабільність виплати заробітної плати	X ₇
	Рівень заробітної плати	X ₈
Офіціант	Стабільність виплати заробітної плати	X ₉
	Заробітна плата в залежності від кваліфікаційного рівня	X ₁₀

Таблиця 2 – Мотиваційні пропозиції підприємства матеріального характеру

Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня	Y ₁
Надбавки за дотримання трудової дисципліни	Y ₂
Винагороди за якісно виконану роботу	Y ₃
Премії менеджерам підприємства, за умови, що їх працю задоволені відрядні співробітники	Y ₄
Ріст заробітної плати в залежності від продуктивності праці робітника	Y ₅
Надбавки за стаж роботи	Y ₆
Гарантована стабільна базова частина заробітної плати	Y ₇
Доплати за наставництво	Y ₈
Премія самому швидкому офіціанту	Y ₉
Премія кухарю, який придумав нову страву, яка впишеться в концепцію заходу і знизить собівартість	Y ₁₀
Винагорода за досягнення певної мети	Y ₁₁

На підставі виявлених матеріальних пріоритетів та мотиваторів побудуємо матрицю відповідності табл. 3.

Таблиця 3 – Матриця відповідності мотиваційних пропозицій підприємства пріоритетам матеріальної зацікавленості (мотивованості) працівників

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀
Y ₁	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
Y ₂	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
Y ₃	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0
Y ₄	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Y ₅	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y ₆	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Y ₇	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Y ₈	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Y ₉	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Y ₁₀	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Y ₁₁	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0

Як видно з першого рядку табл. 3. підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня задовольняє позиції X₅, X₆, X₉, X₁₀: справедливу винагороду за трудовий вклад, заробітну плату в залежності від кваліфікаційного рівня, для таких працівників, як кухар та офіціант. Позиції від X₁-X₄, та позиції X₇, X₈ дана мотиваційна пропозиція не покриває. Надбавки за дотримання трудової дисципліни (Y₂) покриває позиції X₇-X₉ для таких працівників як технічний менеджер та офіціант. Винагороди за якісно виконану роботу, мотиватор – Y₃, покриває такі матеріальні зацікавленості: додатковий дохід на підприємстві, премії менеджерам, стабільну заробітну плату, доплати за наставництво та премії. Мотиватор – премії менеджерам задовольняє потреби для банкетного менеджера. Надбавки за стаж роботи задовольняють такі позиції, як X₅, X₁₀. Гарантована стабільна заробітна плата покриває потреби у виплатах базової заробітної плати та зарплати в залежності від кваліфікаційного рівня для кухаря, технічного менеджера та офіціанта. Премія самому швидкому офіціанту покриває всі позиції матеріальних потреб для офіціанта. Винагорода за досягнення певної мети покриває потреби менеджерів, банкетного та технічного.

На підставі побудованої матриці, виділяємо ефективні мотиваційні пропозиції для ко-

жної групи працівників, які поділені за функціональними обов'язками табл. 4.

Таблиця 4 – Ефективна матеріальна складова мотиваційних пропозицій підприємства для працівників поділених за функціональними обов'язками

Менеджер з продаж	Винагороди за якісно виконану роботу
	Винагорода за досягнення певної мети
Банкетний менеджер	Премії менеджерам підприємства, за умови, що їх працюю задоволені відрядні співробітники
	Винагороди за якісно виконану роботу Винагорода за досягнення певної мети
Кухар	Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня
	Надбавки за стаж роботи
	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
	Доплати за наставництво Премія кухарю, який придумав нову страву, яка впишеться в концепцію заходу і знизить собівартість
Технічний менеджер	Надбавки за дотримання трудової дисципліни
	Винагороди за якісно виконану роботу
	Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
Офіціант	Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня
	Надбавки за дотримання трудової дисципліни
	Винагороди за якісно виконану роботу
	Надбавки за стаж роботи
	Премія самому швидкому офіціанту Гарантована стабільна базова частина заробітної плати

Наступний етап дослідження полягає у визначенні матеріальних немонетарних пропозицій підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) та зацікавленостей працівників даних підприємств табл. 5 та 6 – відповідно.

На основі даних таблиць 5 та 6 побудуємо матрицю відповідності матеріально-немонетарних мотиваційних пропозицій підприємств ресторанного господарства пріоритетам зацікавленості працівників, які беруть участь в кейтеринговому обслуговуванні.

Пропозиції Y₁₂ та Y₁₃ (табл.7) – надання житла та безкоштовні обіди покривають

Таблиця 5 – Пріоритети матеріальної зацікавленості (мотивованості) працівників немонетарного характеру залежно від функцій, виконуваних працівником

Менеджер з продаж	Можливість кар'єрного росту	X ₁₁
	Участь у семінарах, конференціях	X ₁₂
Банкетний менеджер	Можливість кар'єрного росту	X ₁₃
	Гнучкий робочий час	X ₁₄
Кухар	Можливість для навчання	X ₁₅
	Додатковий соціальний захист	X ₁₆
	Відрядження для обміну досвідом (закордонні)	X ₁₇
	Участь в майстер-класах відомих кухарів	X ₁₈
	Відвідування виставок кухонного обладнання	X ₁₉
Технічний менеджер	Відвідування виставок кейтерингового обладнання	X ₂₀
	Гнучкий робочий час	X ₂₁
Офіціант	Можливість для навчання	X ₂₂
	Вигідні умови праці	X ₂₃
	Додатковий соціальний захист	X ₂₄

Таблиця 6 – Матеріальні немонетарні мотиваційні пропозиції підприємства

Надання житла не місцевим працівникам	Y ₁₂
Безкоштовні обіди	Y ₁₃
Пільги молодим спеціалістам	Y ₁₄
Погашення витрат на оздоровлення (часткове або повне)	Y ₁₅
Альтернативне медичне страхування	Y ₁₆
Альтернативний пенсійний фонд	Y ₁₇
Надання працівникам лікарняних послуг	Y ₁₈
Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах	Y ₁₉
Стажування на курсах	Y ₂₀
Додаткова відпустка	Y ₂₁
Вільні дні	Y ₂₂

зацікавленості у додатковому соціальному захисті та вигідних умовах праці для такої категорії працівників, як офіціанти. Y₁₄ - пільги молодим спеціалістам покривають зацікавленості у можливостях кар'єрного росту та додатковому соціальному захисті для банкетного менеджера, кухаря та офіціанта. Y₁₆-Y₁₈ альтернативні медичне страхування та пенсійний фонд, задовольняють зацікавленості у

Таблиця 7 – Матриця відповідності матеріальних пропозицій підприємства немонетарного характеру зацікавленості (мотивованості) працівників

	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₀	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄
Y ₁₂	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Y ₁₃	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Y ₁₄	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Y ₁₅	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y ₁₆	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Y ₁₇	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Y ₁₈	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Y ₁₉	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Y ₂₀	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
Y ₂₁	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Y ₂₂	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

додатковому соціальному захисті для кухаря та офіціанта.

Погашення витрат за навчання – задовольняє позиції: можливість кар'єрного зросту для менеджера з продаж, можливість навчання для кухаря та офіціанта. Пропозиція Y₂₀ задовольняє пріоритети зацікавленості в участі у семінарах, майстер-класах, виставках, закордонних відрядженнях з обміну досвідом для менеджера з продаж, кухаря та технічного менеджера. Пропозиції Y₂₁-Y₂₂ – додаткова відпустка та вільні дні задовольняють зацікавленість у гнучкому робочому часі для банкетного та технічного менеджера.

В табл. 8 сформуємо ефективні складові мотиваційних пропозицій немонетарного характеру підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) для працівників, поділених за функціональними обов'язками.

Проведемо дослідження мотиваційних пропозицій нематеріального характеру підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) відповідності пріоритетам нематеріальної мотивації працівників табл. 9 та 10.

Для кожної групи працівників, властиві свої пріоритети зацікавленості нематеріального характеру. Для менеджерів є характерним визнання та отримання статусу більших повноважень, для працівників нижчих ланок – комфортні умови для праці та відпочинку.

Таблиця 8 – Ефективні складові мотиваційних пропозицій підприємства немонетарного характеру для працівників поділених за функціональними обов'язками

Менеджер з продаж	Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах
Банкетний менеджер	Пільги молодим спеціалістам
	Додаткова відпустка
	Вільні дні
Кухар	Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах
	Пільги молодим спеціалістам
	Альтернативне медичне страхування
	Стажування на курсах
	Альтернативний пенсійний фонд
	Надання працівникам лікарняних послуг
	Технічний менеджер
	Додаткова відпустка
	Вільні дні
Офіціант	Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах
	Надання житла не місцевим працівникам
	Безкоштовні обіди
	Пільги молодим спеціалістам
	Альтернативне медичне страхування
	Альтернативний пенсійний фонд
	Надання працівникам лікарняних послуг

Таблиця 9 – Пріоритети зацікавленості (мотивованості) нематеріального характеру залежно від функцій, виконуваних працівником

Менеджер з продаж	Індивідуалізація статусу на підприємстві	X ₂₅
	Бажання отримати визнання за досягнення успіху	X ₂₆
	Умови для відпочинку	X ₂₇
Банкетний менеджер	Відчуття значимості в очах керівництва	X ₂₈
	Можливість самостійного ухвалення рішення	X ₂₉
	Можливість делегування повноважень перспективним працівникам	X ₃₀
	Професійні тренінги	X ₃₁
	Додаткові вихідні	X ₃₂
Кухар	Комфортні умови праці	X ₃₃
	Можливість виявити себе на роботі	X ₃₄
	Механізація технологічних операцій	X ₃₅
	Наявність душевої кабіни та роздягальні	X ₃₆
	Умови для відпочинку	X ₃₇
Технічний менеджер	Можливість самостійного ухвалення рішення	X ₃₈
	Умови для відпочинку	X ₃₉
Офіціант	Комфортні умови праці	X ₄₀
	Додаткові вихідні	X ₄₁
	Наявність душевої кабіни та роздягальні	X ₄₂
	Умови для відпочинку	X ₄₃
	Бажання виразити себе на роботі	X ₄₄
	Відчуття корисності і значимості	X ₄₅

На основі таблиць 9 та 10 побудовано матрицю відповідності мотиваційних пропозицій підприємства нематеріального характеру мотивованості працівників табл. 11.

Пропозиція кар'єрного росту – мотиватор Y₂₃ задовольняє пріоритети у індивідуалізації статусу та можливості самостійно ухвалювати рішення для технічного менеджера та менеджера з продаж.

Пропозиції звання: «Кращий кухар», «Кращий офіціант», «Кращий організатор», «Кращий менеджер» задовольняють пріоритети у таких бажаннях працівників, як: отримання визнання, відчуття значимості у очах керівництва, можливості делегування повноважень, можливості виявити себе, можливість самостійного ухвалення рішень для різних

Таблиця 10 – Мотиваційні пропозиції підприємства нематеріального характеру

Гарантований кар'єрний зріст за результатами періодичної оцінки	Y ₂₃
Звання «Кращий кухар»	Y ₂₄
Присвоєння вищої категорії (кухарям, офіціантом)	Y ₂₅
Звання «Кращий працівник»	Y ₂₆
Звання «Кращий організатор»	Y ₂₇
Звання «Кращий менеджер»	Y ₂₈
Звання «Кращий офіціант»	Y ₂₉
Організація корпоративів для співробітників	Y ₃₀
Спортивні заходи, спільний відпочинок	Y ₃₁
Нове обладнання	Y ₃₂
Розбірні душева кабіна та роздягальня	Y ₃₃

Таблиця 11 – Матриця відповідності мотиваційних пропозицій підприємства нематеріального характеру мотивованості працівників

	X ₂₅	X ₂₆	X ₂₇	X ₂₈	X ₂₉	X ₃₀	X ₃₁	X ₃₂	X ₃₃	X ₃₄	X ₃₅	X ₃₆	X ₃₇	X ₃₈	X ₃₉	X ₄₀	X ₄₁	X ₄₂	X ₄₃	X ₄₄	X ₄₅
Y ₂₃	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Y ₂₄	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y ₂₅	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y ₂₆	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Y ₂₇	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y ₂₈	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y ₂₉	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Y ₃₀	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y ₃₁	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Y ₃₂	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y ₃₃	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0

груп працівників. Пропозиції Y₃₀, Y₃₁ – задовольняють пріоритети в умовах відпочинку для всіх груп працівників. Наявність нового обладнання на підприємстві та душевої kabіни з роздягальною задовольняють потреби у комфортних умовах праці та можливості прийняти душ і перевдягатися для кухаря та для офіціанта.

Пропонуємо наступні ефективні мотиваційні пропозиції підприємства нематеріального характеру для працівників поділених за функціональними обов'язками табл. 12.

Розроблені складові мотиваційних пакетів для різних груп працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) представлені в табл. 13.

Запропонований мотиваційний пакет для різних функціональних груп працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) сприятиме реалізації задоволення потреб працівників та вирішення стратегічних цілей підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності на ринку кейтерингових послуг.

Таблиця 12 – Ефективні мотиваційні пропозиції підприємства нематеріального характеру для працівників поділених за функціональними обов'язками

Менеджер з продаж	Гарантований кар'єрний зріст за результатами періодичної оцінки
	Звання «Кращий менеджер»
	Організація корпоративів для співробітників
Банкетний менеджер	Звання «Кращий менеджер»
	Звання «Кращий організатор»
Кухар	Нове обладнання
	Звання «Кращий кухар»
	Розбірні душева kabіна та роздягальня
	Спортивні заходи, спільний відпочинок
Технічний менеджер	Гарантований кар'єрний зріст за результатами періодичної оцінки
	Звання «Кращий працівник»
	Спортивні заходи, спільний відпочинок
Офіціант	Розбірні душева kabіна та роздягальня
	Спортивні заходи, спільний відпочинок
	Звання «Кращий офіціант»

Таблиця 13 – Складові мотиваційних пакетів для різних груп працівників в залежності від їх функціональних обов'язків на підприємствах ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering)

Назва посади	Пріоритети зацікавленості працівника у праці на даному підприємстві	Складові мотиваційного пакету	
1	2	3	4
Менеджер з продаж	Додатковий дохід на підприємстві Залучення до участі у капіталі	Матеріальні грошові мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Винагороди за якісно виконану роботу – Винагорода за досягнення певної мети
	Можливість кар'єрного росту Участь у семінарах, конференціях	Матеріальні немонетарні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах
	Індивідуалізація статусу на підприємстві Бажання отримати визнання за досягнення успіху Умови для відпочинку	Нематеріальні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Гарантований кар'єрний зріст за результатами періодичної оцінки – Звання «Кращий менеджер» – Організація корпоративів для співробітників
Банкетний менеджер	Справедлива винагорода за трудовий вклад Додатковий дохід на підприємстві	Матеріальні грошові мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Премії менеджерам підприємства – Винагороди за якісно виконану роботу – Винагорода за досягнення певної мети
	Можливість кар'єрного росту Гнучкий робочий час	Матеріальні немонетарні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Пільги молодим спеціалістам – Додаткова відпустка – Вільні дні
	Відчуття значимості в очах керівництва Можливість самостійного ухвалення рішення Можливість делегування повноважень перспективним працівникам Професійні тренінги Додаткові вихідні	Нематеріальні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Звання «Кращий менеджер» – Звання «Кращий організатор»
Кухар	Справедлива винагорода за трудовий вклад Заробітна плата в залежності від кваліфікаційного рівня	Матеріальні грошові мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня – Надбавки за стаж роботи – Гарантована стабільна базова частина заробітної плати – Доплати за наставництво – Премія кухарю, який придумав нову страву, яка впишеться в концепцію заходу і знизить собівартість
	Можливість для навчання Додатковий соціальний захист Відрядження для обміну досвідом (закордонні) Участь в майстер-класах відомих кухарів Відвідування виставок кухонного обладнання	Матеріальні немонетарні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах – Пільги молодим спеціалістам – Альтернативне медичне страхування – Стажування на курсах – Альтернативний пенсійний фонд – Надання працівникам лікарняних послуг
	Комфортні умови праці Можливість виявити себе на роботі Механізація технологічних операцій Наявність душової kabіни та роздягальні Умови для відпочинку	Нематеріальні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Нове обладнання – Звання «Кращий кухар» – Розбірні душова kabіна та роздягальня – Спортивні заходи, спільний відпочинок

Закінчення табл. 13

1	2	3	4
Технічний менеджер	Стабільність виплати заробітної плати Рівень заробітної плати	Матеріальні грошові мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Надбавки за дотримання трудової дисципліни – Винагороди за якісно виконану роботу – Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
	Відвідування виставок кейтерингового обладнання Гнучкий робочий час	Матеріальні немонетарні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Стажування на курсах – Додаткова відпустка – Вільні дні
	Умови для відпочинку Можливість самостійного ухвалення рішення	Нематеріальні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Гарантований кар'єрний зріст за результатами періодичної оцінки – Звання «Кращий працівник» – Спортивні заходи, спільний відпочинок
Офіціант	Стабільність виплати заробітної плати Заробітна плата в залежності від кваліфікаційного рівня	Матеріальні грошові мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення заробітної плати в залежності від кваліфікаційного рівня – Надбавки за дотримання трудової дисципліни – Винагороди за якісно виконану роботу – Надбавки за стаж роботи – Премія самому швидкому офіціанту – Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
	Можливість для навчання Вигідні умови праці Додатковий соціальний захист	Матеріальні немонетарні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах – Надання житла не місцевим працівникам – Безкоштовні обіди – Пільги молодим спеціалістам – Альтернативне медичне страхування
	Комфортні умови праці Наявність душової kabіни та роздягальні Умови для відпочинку Бажання виразити себе на роботі Відчуття корисності і значимості	Нематеріальні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> – Розбірні душова kabіна та роздягальня – Спортивні заходи, спільний відпочинок – Звання «Кращий офіціант»

Список використаних джерел

1. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник.: [для вищ. навч. закл.] / За ред. П'ятницької Н. О. – 2-ге вид. перероб. та допов.– К.: Центр учбової літератури, 2011 – С. 223-226.
2. Тужилкіна О. В. Оптимізаційне забезпечення ефективної мотивації праці в контексті підвищення якості трудового життя / О. В. Тужилкіна // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . – 2014. – № 1. – С. 266-271.

References

1. Pyatnitskaya N.O. red., (2011) Organization of service at restaurants: Tutorial.: [For senior. tutor closed.] / Ed. – 2nd form. processing and papers. – K., Center for Educational Literature, pp. 223-226.
2. Tuzhilkina O. V., (2014), Optimization of effective motivation of labor in the context of improving the quality of working life, Social-labor relations: theory and practice, No. 1, pp. 266-271.

Киринос Н. Мотивация работников предприятий ресторанного хозяйства по специальному заказу (catering) в современных условиях

В статье исследованы вопросы мотивации труда работников предприятий ресторанного хозяйства по специальным заказам (catering).

На основе мотивационных предложений и приоритетов заинтересованности построены матрицы предложений предприятия. Сформированы составляющие мотивационных пакетов для различных групп работников в зависимости от их функциональных обязанностей.

Ключевые слова: мотивация, мотиватор, оптимальный мотивационный пакет, приоритеты заинтересованности, мотивационные предложения персонал.

Kirnyts N. The motivation of the staff of catering enterprises in modern conditions

The article is devoted to questions of motivation of employees of enterprises of restaurant industry on special orders (food) according to functional groups.

Introduction. In conditions of unstable economic situation, the motivation of the personnel is an important factor in ensuring the effective functioning of restaurant enterprises in the catering market. Particularly, the need to motivate staff is required for managers of restaurants in the catering industry. This is due to the fact that enterprises of this type combine such processes as: production, trade and service provision.

The purpose of the article is to develop a motivational package for catering restaurant workers.

Result. The employees who provide catering services are divided into 5 groups: sales manager, banquet manager, cook, technical manager and waiter.

The motivation proposals of enterprises and priorities of interest (motivation) of employees according to material and non-material criteria, as well as material non-monetary character are considered.

For each of the pairs of values "priority of interest (motivation) – an effective motivational proposal of the enterprise (motivator)" determined the value of the criterion of conformity.

The simple criterion was chosen: if the motivator (the motivational proposal of the enterprise) fully or partially covers the needs of the priority of the employee's interest (motivation), then this criterion will be fulfilled, otherwise it will not be fulfilled. Accordingly, the criteria have been assigned a value of 1 or 0.

On the basis of motivational proposals and interesting priorities, the matrices of the company's proposals are constructed. Components of motivational packages for different groups of employees are formed depending on their functional responsibilities.

Conclusion. The developed motivational packages are recommended to be introduced to restaurants catering companies.

Key words: motivation, motivator, optimum motivational package, priorities of interest (motivation), motivational proposals, personnel.

Стаття надійшла до редколегії 16.11.2018