

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Управление материальной системой мотивации труда на предприятиях
общественного питания (на примере кафе «Кукси Каби»)**

АВТОРЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 6 курса 641 группы _____

направления (специальности) 100103 Социально-культурный сервис и туризм

код и наименование направления (специальности)

Института истории и международных отношений

наименование факультета, института, колледжа

Мусиной Юлии Наилевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

доцент, к. э. н.

должность, уч. степень, уч. звание

Заведующий кафедрой

профессор, д. э. н.

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

дата, подпись

Е.С. Милинчук

инициалы, фамилия

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Введение. Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующую систему мотивации. Мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения организации в направлении реализации её стратегии и упрочения её положения на рынке в целом. Сотрудники - это самый важный ресурс любого предприятия. Именно на них основывается общий успех предприятия и именно их результаты являются ключевыми. Эффективность работы любого предприятия зависит от того, насколько его сотрудники заинтересованы в достижении результатов. Сущность функции мотивации как функции управления персоналом сводится к тому, чтобы сотрудники предприятия выполняли свои обязанности эффективно и качественно, в соответствии со своими интересами и целями.

В настоящее время в условиях последствий мирового экономического кризиса возникает острая потребность в высококвалифицированных специалистах, которые смогут решать на высоком профессиональном уровне стоящие перед ними задачи. Однозначно, что любой кризис представляет собой угрозу выживанию предприятия. Грамотные руководители признают ценность и важность человеческого ресурса, и значимость его вклада в успех деятельности организации. Очевидно, что ход реализации социально - экономических преобразований, напрямую связанный с уровнем профессионализма кадров, требует изменений в подходах к организации и функционированию системы управления персоналом на предприятии.

В современных условиях мотивация, вовлеченность и стимулирование сотрудников играют важную роль в экономическом прогрессе. Позитивная мотивация персонала является одним из факторов обеспечения конкурентных преимуществ и стратегической устойчивости компании.

Большой потенциал, наработанный в области мотивации труда отечественной наукой, часто оказывается малоприменимым к современной экономической ситуации. Практика управления персоналом требует новых инструментов воздействия на работников, мотивирующих их к развитию, что позволит создать хорошо работающие системы подразделений предприятия, оптимизировать его организационную структуру.

Большинство российских исследователей, таких как Э.И. Акметова, В.Р. Веснин, А.А. Волосский, И.М. Загаштокова, А.Я. Кибанов и др., проблему мотивации трудовой деятельности рассматривают в контексте управления персоналом организации. Основная область научных интересов указанных авторов сосредоточена в раскрытии понятия «мотивация труда», основных задач управления персоналом и проблем рационального использования производственных ресурсов,

в первую очередь человеческих. Также изучение понятия мотивации персонала было проведено по ряду работ зарубежных исследователей: А. Маслоу, Ф. Герцберга (содержательные теории мотивации); Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации); П. Друккера (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами).

Целью выпускной квалификационной работы является исследование подходов к мотивации труда на современном предприятии общественного питания и направлений ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. раскрыть понятие и сущность механизма мотивации труда персонала;
2. рассмотреть особенности мотивов и стимулов к труду на предприятиях общественного питания;
3. дать характеристику деятельности кафе сети «Кук-си каби» и проанализировать систему мотивации труда на данном предприятии;
4. разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы материальной мотивации персонала предприятия;
5. проанализировать эффективность предложенных мероприятий.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Во введении обосновывается актуальность темы исследования, теоретическая база исследования, определяются цель и задачи исследования. В первой главе проводится теоретический анализ основных подходов к управлению материальной системой мотивации труда на предприятиях общественного питания, послуживших теоретической основой выпускной работы. Во второй главе представлены данные, полученные в результате исследования финансово-хозяйственной деятельности и комплексной системы мотивации персонала кафе сети «Кук-си каби» (ТЦ «Панорама»). В третьей главе определены направления совершенствования материальной мотивации персонала кафе сети «Кук-си каби», разработан комплекс мероприятий, определена их экономическая и социальная эффективность. В заключении приводятся основные выводы, полученные в результате исследования.

Основное содержание работы. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Путь к эффективному управлению производством лежит через мотивационный механизм, который включает мотивацию трудовой деятельности работника. Зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться создать эффективную систему мотивации посредством экономических методов управления.

О соотношении мотива и стимула можно сказать следующее: 1) они взаимозависимы и взаимообусловлены. Внутреннее побуждение (мотив) перерастает в определенную фактически осуществляемую деятельность лишь под влиянием внешнего побуждения (стимула), заставляющего работника поверить в возможность объекта удовлетворить его потребность; 2) это две параллельные ступени одного и того же процесса мотивации деятельности работников; 3) в мотивации стимул играет не насильственную, а воспитательную роль по отношению к мотиву, активизируя трудовую деятельность работника, поощряя инициативу последнего в поисках путей повышения производительности труда, освоения новых специальностей, роста квалификации и профессионализма. В свою очередь, это не только обеспечивает реализацию мотива в действие, но и обогащает, развивает мотивационные установки.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого различия заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. При этом, чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что сотрудники сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь соответствующего стимулирующего воздействия.

Таким образом, мотивация труда — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации, а также это процесс изменения состава мотивов и их значимости в сознании работников. Он происходит под воздействием стимулирования труда, осуществляемого организацией, а также под влиянием изменений на рынке труда, в условиях жизни и т.д.

В сфере услуг значительное место занимает экономическая деятельность, связанная с организацией и предоставлением услуг общественного питания, которая является в настоящее время

наиболее доходным видом бизнеса. Сфера ресторанного бизнеса, выступая сегментом отрасли общественного питания, принадлежит как к сфере материального производства, так и к сфере обслуживания.

Системной проблемой управления персоналом в сервисных компаниях является рост затрат на подготовку высококвалифицированного работника, связанный с высокими рисками потери работника ввиду конкурентоспособного спроса со стороны других работодателей, а также высокая, по отношению к производительности труда, «цена работника», что неизбежно влечет рост цены услуг для потребителя и, соответственно, снижение экономического эффекта хозяйственной деятельности сервисной организации.

В прикладном аспекте решение проблемы трудовой мотивации персонала требует системного подхода и должно быть основано на формировании стимулирующей системы вознаграждений материального и нематериального характера, что обеспечивает формирование конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации.

Разработка стимулирующей системы вознаграждений в сервисной организации предполагает:

- привлечение в организацию квалифицированного конкурентоспособного персонала;
- мотивирование сотрудников к более производительному труду, достижению высокого уровня индивидуальных (групповых, организационных) показателей деятельности (уровней результативности);
- стимулирование желательных видов поведения работников (профессиональный рост, творчество, трудовая активность, дисциплина и ответственность);
- формирование лояльности работников, их приверженности организации, удержание персонала.

Система мотивации персонала в сфере ресторанного бизнеса основана на сочетании механизмов материального и нематериального вознаграждения. При этом необходима дифференциация мотивационных механизмов стимулирования в зависимости от категорий персонала. В сфере ресторанного бизнеса работники дифференцируются на технический и линейный персонал, а также персонал среднего и высшего руководящего звена. Для каждой категории работников необходимо разработать «индивидуальную мотивационную карту», сочетающую различные формы материального и нематериального стимулирования, что позволит

совершенствовать общий институциональный механизм мотивации работников и увеличить экономическую эффективность деятельности организации.

Были выявлены недостатки формирования систем мотивации персонала на предприятиях сферы общественного питания:

- отсутствие единого принципа, который был бы положен в основу при использовании той или иной мотивационной системы;
- недостаточность учета социального аспекта при построении мотивационных программ, недостаточность применения моральных форм мотивации;
- фактор использования множества санкций по отношению к исполнителям работ;
- отсутствие связи мотивационной системы с системой оценки выполнения работ, субъективизм в выборе критериев назначения и определения размера применяемых персональных надбавок, премирования и штрафов и др.

К числу наиболее эффективных методов мотивации персонала в сфере ресторанного бизнеса следует отнести следующие.

1. Конкурентная заработная плата. Высокая конкурентная заработная плата будет способствовать снижению мобильности персонала, а следовательно, уменьшать риски потери высококвалифицированных работников.

2. Признание и вознаграждение высоких результатов. Поощрение креативной инициативы работника, признание его достижений выступает мощным фактором трудовой мотивации и способствует формированию стимулов и стремлений к обеспечению успеха в дальнейшем.

3. Адаптированный график рабочего времени. Рабочее время должно распределяться в зависимости от категории персонала в соответствии со шкалой личного времени работника. Поощрение сверхурочной работы также выступает элементом трудовой мотивации.

4. Вербальная коммуникация. Включение в мотивационный механизм элементов вербальной коммуникации выступает инструментом социализации работников, формирует дополнительные стимулы работы в команде, является элементом корпоративной культуры. Использование схем корпоративного общения и тимбилдинга позволит усилить институты доверия и единения в коллективе.

5. Стимулы и конструктивная связь. Введение гибкой и адаптированной системы бонусов, инвестиции в обучение и повышение квалификации персонала, конкурсные мотивационные

программы и эффективная система поддержки будут способствовать сохранению высококвалифицированных работников и повышать экономический эффект в целом.

В практической части выпускной квалификационной работы анализировалась система мотивации в кафе «Кукси Каби». ООО «Кук-си каби» осуществляет свою деятельность в течение 9 лет. Кафе «Кук-си каби» - это предприятие с полным циклом производства, в нем происходит первичная обработка сырья, производство полуфабрикатов, приготовление кулинарной продукции с последующей ее реализацией.

Основными целями являются:

- организация отдыха и потребления пищи посетителями;
- организация деятельности различных цехов и торговых процессов по продажам блюд населению и их постоянное совершенствование;
- осуществление эффективной коммерческой и торговой деятельности и т.п.

Кадровый состав кафе «Кук-си Каби» приведен в табл. 1.

Таблица 1 - Штатное расписание кафе «Кук-си каби» в 2015 г.

| Должность | Кол-во штатных ед. | Кол-во сотрудников на конец года | Выбыло за год, чел. | Принято за год, чел. | Коэффициент текучести кадров |
|-------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|
| Исполнительный директор | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Бухгалтер | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Курьер | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,0 |
| Уборщица | 3 | 3 | 1 | 1 | 0,3 |
| Шофер | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Шеф-повар | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Повар | 3 | 3 | 1 | 1 | 0,3 |
| Подсобный рабочий | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,0 |
| Мойщик посуды | 2 | 2 | 1 | 1 | 0,5 |
| Администратор | 2 | 2 | 1 | 1 | 0,5 |
| Официант | 6 | 6 | 4 | 4 | 0,7 |

| | | | | | |
|--------|----|----|----|----|-----|
| Бармен | 3 | 3 | 2 | 2 | 0,7 |
| Итого | 26 | 26 | 13 | 13 | 0,5 |

Как следует из данных таблицы 1, штатное расписание на конец 2015 г. было заполнено полностью, однако годовой коэффициент текучести кадров составляет 0,5, т.е. за год сменилась половина персонала кафе. Данный показатель является очень высоким, поскольку для сферы общественного питания нормальным уровнем текучести кадров считается не более 30%. Наибольшая текучесть наблюдается среди курьеров и подсобных рабочих кухни и составляет – 100%; официантов и барменов — 70%% администраторов и мойщиков посуды — 50%. Наиболее стабильными и постоянными кадрами являются представители высшего и среднего управленческого звена (исполнительный директор, шеф-повар).

Относительно системы оплаты труда в кафе «Кук-си каби» можно сказать, что каждый сотрудник имеет жестко регулируемый оклад, который индексируется через определенный период времени с учетом темпов инфляции.

Следует отметить, что сфера общественного питания на сегодняшний день одна из самых высокооплачиваемых. Самая низкая заработная плата в кафе «Кук-си каби» у уборщиц, самая высокая у руководителя кафе. Ежемесячная премия при выполнении плановой выручки, при отсутствии дисциплинарных взысканий, вручается в размере 20 % от заработной платы любому сотруднику предприятия.

В кафе «Кук-си каби» применяются в основном инструменты мотивирования:

- административные методы – это штрафы, в основном за постоянные опоздания или за нахождение на рабочем месте в нетрезвом виде. Штрафы составляют 25% от заработной платы сотрудников.

- экономические методы – стимулирование сотрудников путем предоставления денежных вознаграждений, выплат, премий;

- социальные методы – предоставление полного соцпакета: заключение трудового договора, стаж, перерасчет пенсий, медицинское обслуживание; выработана система наставничества и регулирования межличностных отношений.

Для определения эффективности мотивации работников на исследуемом предприятии и степени значения мотивационных факторов, способствующих повышению эффективности их труда,

в процессе изучения и анализа личной мотивации труда работников в повышении его эффективности использовалась разработанная Ф. Герцбергом анкета. Анкетирование проводилось в форме анонимного опроса, в процессе которого был опрошен весь персонал (22 чел.). Ответы работников на предлагаемые в анкете вопросы позволили установить наиболее важные мотивационные факторы и степень их ранжирования для удовлетворения потребностей.

Анкета предусматривала возможность получения ответов по степени важности для работников на такие основные вопросы, как:

- возможность получения большего материального вознаграждения;
- уважение и признание со стороны руководителей;
- желание проявить творчество в работе;
- хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе;
- возможность приобрести профессиональный опыт;
- возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные кем-то задачи
- возможность быть максимально самостоятельным в своей работе;
- стремление к продвижению по службе.

По результатам анкетирования выявлено, что 72,8% работников на первое место поставили удовлетворенность заработной платой и методами стимулирования труда. 9,1% предпочтение отдали стилю, методам управления и отношению с руководством, т.е. уважение и признание со стороны руководителей и возможности приобрести профессиональный опыт.

Стремление к продвижению по службе и хорошее отношение товарищей и микроклимат в коллективе в качестве первостепенного мотивационного фактора отметили 4,5% соответственно.

Помимо приведенных вопросов были получены ответы и на другие вопросы. Так, по вопросу наличия возможности профессионального роста 54,5% из числа опрошенных отметили, что такая возможность имеется, однако переход на другую работу даже при той же заработной плате отвергли все.

При ответе на вопрос, что является стимулом в работе, работники предприятия ответили, что это возможность приобретения профессионального опыта, продвижение по службе, возможность быть отличным исполнителем, получение материального вознаграждения за труд.

По вопросу, каким формам стимулирования на предприятии уделяется большее внимание, большинство работников отметили, что такими формами являются возможность приобрести профессиональный опыт, продвижение по службе, рост материального вознаграждения, минимальная самостоятельность.

Следовательно, руководство предприятия первостепенное значение придает формированию высококвалифицированных специалистов и стабильному материальному вознаграждению за результативность труда.

Решение возникающих проблем на исследуемом предприятии осуществляется, по мнению 72,8% опрошенных, руководителями и сообщается работникам. Все управленческие работники исследуемого предприятия не вполне уверены в стабильности своей работы, чувствуют себя частью коллектива, хотя участвуют не во всех видах деятельности. Они отметили, что в коллективе наличествует атмосфера дружелюбия, сотрудничества, взаимной поддержки, согласия и продуктивности.

Таким образом, анализ личной мотивации труда работников кафе «Кук-си каби» на основе анонимного анкетирования показал, что работники не вполне удовлетворены действующей системой мотивации и стимулирования их труда, но при той же заработной плате не видят разницы в возможности перехода на другую работу. Это свидетельствует о том, что на предприятии работает профессиональный, организованный, но недостаточно мотивированный трудовой коллектив работников.

Решение проблемы трудовой мотивации персонала в кафе «Кук-си каби» требует системного подхода и должно быть основано на формировании стимулирующей системы вознаграждений материального и нематериального характера, что обеспечивает формирование конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации. Разработка стимулирующей системы вознаграждений в организации общественного питания предполагает:

- привлечение в организацию квалифицированного конкурентоспособного персонала;
- мотивирование сотрудников к более производительному труду, достижению высокого уровня индивидуальных (групповых, организационных) показателей деятельности (уровней результативности);

–стимулирование желательных видов поведения работников (профессиональный рост, творчество, трудовая активность, дисциплина и ответственность);

–формирование лояльности работников, их приверженности организации, удержание персонала.

Исходя из указанных принципов, была разработана программа «Мотивируй сотрудника», которая включала следующие способы и инструменты стимулирования персонала кафе «Кук-си Каби»:

1. Отчисление процента от прибыли заведения, или профит-шеринг.
2. Ежеквартальный конкурс «Средний чек». Для барменов данный лидер определяется по размеру выручки за смену.
3. Годовые/полугодовые/квартальные бонусы официантам. Этот метод стимулирования позволяет уменьшить текучесть официантов. Поскольку чтобы претендовать на определенный бонус, надо доработать до конца периода и показать определенные результаты.
4. Для персонала кухни — проценты от выручки, полученной от продажи блюд. Условием выполнения данной программы должно являться выполнение плана по валовому обороту в месяц.
5. Премия за индивидуальный вклад: разработка успешного блюда, работа на нескольких процессах за смену и т.д. выплачивается на усмотрение шеф-повара одному лучшему повару в месяц и составляет фиксированную сумму в размере 3000 руб.

Таким образом, наиболее значимой задачей совершенствования системы мотивации персонала кафе «Кук-си Каби» является формирование критериев оценки и установление взаимосвязи между системой мотивации и системой оценки персонала.

Заключение. В России все более актуальной является проблема мотивирования работников. Мотивация - это постоянно эволюционирующий механизм, требующий постоянного обновления. Для достижения эффективности и доходности предприятия необходимо подбирать индивидуальный подход к сотрудникам, внедрять мотивационные мероприятия, и применять по отношению к работникам поощрительные методы.

Совершенствование системы управления подразумевает ведение грамотной политики в управлении; понимание корпоративной миссии компании; внедрение эффективных программ мотивации персонала на предприятии. Можно выделить следующие основные принципы, на которых должна базироваться система мотивации труда на предприятии: вовлеченности сотрудников в достижение целей предприятия; анализа потребностей персонала; учета демотивирующих факторов; доступности и понятности системы оплаты труда; учета справедливости вознаграждения; соответствия системы вознаграждения ценностям компании и др.

В практической части выпускной квалификационной работы в результате изучения мотивации труда на предприятии общественного питания кафе «Кук-си каби» был сделан ряд важных выводов. Организационная структура предприятия и функционирование системы управления персоналом создают условия для формирования ряда мотивационных факторов, в числе которых рассматриваются: организация рабочего места, условий труда; материальное стимулирование, социальная защита; повышение профессиональной квалификации работников.

Кафе «Кук-си каби» является динамично развивающимся предприятием общественного питания, успешно функционирующее на региональном рынке. Однако, одним из факторов тормозящих развитие кафе «Кук-си каби» является неэффективная система материальной мотивации труда. Заработная плата состоит из начислений оплаты за отработанное время (по табелю), доплаты за ночные часы, ежемесячной премии. Нет доплат за стаж, за эффективную работу, за уровень образования.

Согласно данным проведенного опроса, у сотрудников предприятия существует довольно высокая удовлетворенность результатами труда. Также как положительный момент, работники имеют возможность и желание повышать свою квалификацию по мере необходимости. Вместе с тем, у работников предприятия средний показатель материальной мотивации, что снижает производительность труда. Проведенное исследование позволило выявить ряд недостатков в мотивации персонала, которые, однако, можно исправить, если мотивация сотрудников будет

осуществляться в рамках организационной стратегии по персоналу на уровне высшего руководства и руководителями среднего звена.

Автором была разработана программа «Мотивируй сотрудника», которая дает возможность руководителям оказывать влияние на сотрудников, поощрять эффективных и депремировать менее эффективных работников. Основные преимущества данной системы: прозрачность требований; соразмерность – бонусный фонд был увеличен за счет ежемесячных повышений; возможность оказывать влияние. Мы обеспечили понятность критерия желаемого результата, заменив основание для выплаты бонуса с труднодостижимого «рекорда» на понятный для рабочих критерий «выполнения плана за месяц». В результате по итогам внедрения новой системы мотивации производительность труда рабочих выросла, а также повысилась общая удовлетворенность рабочих условиями работы в компании.

Применение на практике данных рекомендаций позволит заполнить существующие пробелы в рассматриваемом подходе к мотивации персонала в данных структурах, повысить уровень удовлетворенности трудовой деятельностью и заработной платой. Это, в свою очередь, будет способствовать достижению стратегических целей компаний, сделает их более привлекательными на рынке услуг, снизит текучесть персонала, повысит уровень обслуживания, что позволит увеличить прибыль предприятий.

Таким образом, в результате проведенной работы можно констатировать, что одним из значимых видов мотивации трудовой деятельности на предприятиях сферы общественного питания является материальное стимулирование, призванное играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Основным направлением совершенствования всей системы организации заработной платы является обеспечение прямой и жесткой зависимости оплаты труда от конечных результатов хозяйственной деятельности предприятий.