

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 системой мотивации персонала на предприятиях
общественного питания»
на примере ООО «Старая башня»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки _____ 4 _____ курса _____ 431 _____ группы
направления _____ 43.03.01 Сервис _____

_____ Института истории и международных отношений
наименование факультета, института

_____ Толоковой Елены Дмитриевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

_____ доцент, к.э.н.

_____ должность, уч. степень, уч. звание

_____ подпись, дата

_____ Е.С.Милинчук

_____ инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

_____ д.э.н., профессор

_____ должность, уч. степень, уч. звание

_____ подпись, дата

_____ Т.В. Черевичко

_____ инициалы, фамилия

Саратов 2017

Введение

В сфере обслуживания персонал является ключевым фактором для достижения экономического успеха предприятия. Особенность трудовых ресурсов заключается в индивидуальных составляющих личности, то есть, ее психологических характеристиках.

Сложность организации системы мотивации на предприятиях сервиса состоит в том, что универсальный механизм мотивации может быть неэффективным. Мотивация — соотношение между поведением человека и причинами, которые обуславливают это поведение. Она помогает раскрыть трудовой потенциал работника, т.е. совокупность свойств, которые влияют на деятельность человека.

Актуальность данного исследования, заключается в общероссийской проблеме мотивации и стимулирования деятельности персонала предприятий торговли и общественного питания. Для предприятий общественного питания и торговли часто характерна ограниченность или отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Большинство работников не представляют себе необходимость и значения совпадения их личных интересов и организации. Они не стремятся в полной мере брать на себя ответственность за реализуемую деятельность и проявлять инициативу.

Рассмотрение формирования системы мотивации, ее методы и виды посвящены работы таких исследователей: Дятлов В.А. Кибанов А.Я. Пихало, Игнатъев Э.Г., Казмерчук Н., Уткин Э.А. Данные работы содержат большое количество теоретической информации, которая была использована в данной работе: дается описание теории управления и роли сотрудника в трудовой деятельности, авторы рассматривают подходы для повышения эффективности работы персонала и общие проблемы формирования механизма мотивации. Вопросы организации работы с персоналом отражены в трудах Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И., где авторы рассказывают о методах оптимизации управленческих решений, методах мотивации и оплаты труда, проводят анализ современных концепций и

стратегий развития предприятия. Целью выпускной квалификационной работы является рассмотреть сущность управления системы мотивации персонала на предприятии общественного питания. В соответствии с поставленной целью можно выделить ряд задач:

- Изучить теоретические аспекты мотивации персонала на предприятиях общественного питания;
- Проанализировать мотивационные инструменты и методы управления мотивацией персонала;
- Выявить особенности управления мотивацией на предприятии общественного питания (ООО «Старая башня», г. Энгельс);
- Разработать комплексную систему мотивации и оценить ее эффективность для предприятия общественного питания ООО «Старая башня».

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

В первой главе выпускной квалификационной работы содержатся теоретические аспекты мотивации персонала на предприятиях общественного питания. Рассмотрены теории мотивации, общий механизм мотивации, инструменты и методы управления мотивацией персонала.

Во второй главе проанализирована система управления мотивацией сотрудников ООО «Старая башня», исследована система материальной и нематериальной мотивации персонала и оценена степень мотивации сотрудников данного предприятия общественного питания.

В третьей главе разработана комплексная система мотивации персонала для предприятия общественного питания ООО «Старая башня» и дана оценка ее эффективности.

В заключении подведены итоги произведенного исследования, а также изложен полученные автором выводы.

Основное содержание выпускной квалификационной работы

Мотивация сотрудников занимает центральное место в управлении персоналом потому, что она влияет на их поведение. В наши дни для эффективной деятельности предприятия требуются организованные, ответственные и инициативные работники, которые стремятся к профессиональной самореализации.

Существует много определений мотивации. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: «Мотивация-это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».¹ С точки зрения Б.Ю. Сербинского.: «Мотивация-это побуждение людей к деятельности».²

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Выделяют два подхода к изучению теории мотивации: содержательный и процессуальный. Содержательная теория мотивации базируется на исследовании потребностей человека, которые и являются основными мотивами их поведения. Ко второй группе относят процессуальные теории мотивации. В этих теориях анализируют то, как люди выбирают определенный вид поведения и распределяют усилия для достижения определенных целей. Процессуальные теории не отрицают существование потребностей, но полагают, что поведение человека определяется не только ими. Присущей особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, что позволяет делать выводы о механизме мотивации человека. Существует тройственный характер удовлетворения потребностей с помощью материального и нематериального стимулирования. Руководству необходимо организовать механизм мотивации, который будет учитывать потребности и интересы сотрудников. Для этого

1 Зайцев Г.Г. Управление персоналом (учебное пособие), издательство “Северо-Запад”, 2007. - С.84

2 Управление персоналом: учебное пособие / Под ред. Сербиновского Б.Ю. и Самыгина С. М., – М.: издательство “Приор”, 2006. - С. 343.

ему стоит учитывать выделенные теории мотивации и адаптировать их исходя из специфики конкретной организации.

Инструменты мотивации представляют собой средства воздействия на работников организации, с помощью которых можно добиться увеличения эффективности труда. В целом инструменты мотивации, применяемые для стимулирования работников, у всех компаний одинаковы: это материальные и нематериальные инструменты мотивации, и руководство каждой компании должно подобрать их оптимальное сочетание.

К материальным инструментам мотивации относят:

- Заработную плату;
- Бонусы, премии, компенсационные пакеты (данные инструменты являются наиболее распространенными и эффективными. Однако, стоит отметить, что при частом использовании мотивационный эффект снижается).

Нематериальные инструменты мотивации включают:

- Публичная похвала, дипломы, доска почета;
- Порицание: обязательное условие – оно должно быть приватным. В таком случае оно может спровоцировать внутреннюю мотивацию, публичное наказание не может мотивировать сотрудника;
- Обучение (является действенным мотивационным инструментом и позволяет сплотить коллектив или удержать ценного сотрудника);
- Расширение полномочий, «обогащение должностных обязанностей». Такой инструмент эффективен для амбициозных сотрудников;
- Соревнование сотрудников (его можно совмещать с системой бонусов, поощрением сотрудников может быть публичная похвала или объявление на доске почета);
- Корпоративные мероприятия, «тимбилдинги» (этот мотивационный инструмент не теряет своей эффективности в зависимости от того, как регулярно проводятся такие мероприятия).

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все группы методов. Так, использование только материальных мотиваций не позволяет использовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Таким образом, руководители должны помнить, что мотивация является сложным комплексным явлением и определяется индивидуальными особенностями работника. Мотивационные инструменты и методы управления мотивацией должны способствовать построению эффективной системы мотивации. Система мотивации должна способствовать развитию у сотрудников стремления работать именно в этой организации и достигать высоких результатов.

В практической части была представлена общая характеристика ООО «Старая башня». Автор пришел к следующим выводам: у ресторана «Старая башня» есть разработанный стиль, специализация на русской и европейской кухнях. Стиль ресторана играет немалую роль в достижении успеха и делает ресторан узнаваемым на фоне других конкурентных предприятий. Данному предприятию общественного питания присуща линейно-функциональная организационная структура. Она позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя. Так же был проведен качественный и количественный анализ кадрового состава. В ходе, которого были проанализированы изменения в течение 2014-2016 гг.

Проанализировав систему мотивации на данном предприятии общественного питания, было сделано заключение о том, что руководители данного предприятия общественного питания заботятся о мотивации своего персонала. Уделяют внимания как материальным, так и нематериальным стимулам своих сотрудников. Однако в данной системе мотивации имеются пробелы и недочеты, которые возможно устранить. Система мотивации персонала требует совершенствования по следующим направлениям:

- Жесткий контроль со стороны руководства, который создает напряженность для рабочей обстановки
- Отсутствие ощущения собственного контроля обслуживающего персонала над реализацией деятельности
- Окладная часть оплаты труда ниже среднего по области
- Высокая текучесть сотрудников низшего звена
- Внутренняя конкуренция среди персонала
- Отсутствие материально-технического совершенствования рабочего места
- Сотрудники не привлекаются к разработке новых проектов (новые позиции меню), что не дает им ощутить свою причастность

В широком смысле система мотивации сотрудников должна способствовать достижению следующих основных целей:

- Удержание сотрудников в организации;
- Повышение результативности и эффективности сотрудников;
- Обеспечение приверженности сотрудников.

На основании выявленных недочетов были предложены меры по усовершенствованию системы мотивации в ресторане «Старая башня».

Таблица 1. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО «Старая башня»

| Рекомендации | Проводимые мероприятия | Возможный результат |
|---|--|---|
| Разработка системы индивидуального карьерного роста | <ul style="list-style-type: none"> • Анкетирование при найме персонала • Подготовка списка резерва • Выявление резервных должностей • Разработка принципов | <ul style="list-style-type: none"> • Улучшение психологической атмосферы • Увеличение производительности труда • Снижение текучести кадров • Увеличение |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| | продвижения по карьерной лестнице | удовлетворенности от трудовой деятельности |
| Улучшение условий труда | <ul style="list-style-type: none"> • Создание комнаты отдыха • Рациональное размещение рабочего оборудования | <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение степени удовлетворенности трудом • Сокращение потерь от нетрудоспособности • Снижение текучести |
| Демократизация управления | <ul style="list-style-type: none"> • Привлечение к разработке положений меню • Ведение контрольных листов | <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение заинтересованности в труде • Формирование чувства причастности • Освобождения дополнительного времени для руководителя |

Рекомендации основаны на актуальных потребностях сотрудников и связаны со следующими положениями:

- Использование новых способов оплаты труда и премирования персонала, применение не денежных форм поощрения;
- Управление карьерным ростом: ведение резервного списка кандидатов;
- Создание благоприятных условий труда и организация благоприятного рабочего пространства;
- Изменение в системе отношений «руководитель-подчиненный»: поощрение инициативы и творческих идей.

Чтобы определить насколько поставленные цели были достигнуты, проводят анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов. Такой

анализ показывает насколько затраты на материальное и моральное стимулирование работников оправданы. Одним из показателей эффективности стимулирования трудовых ресурсов является проведение на предприятии социологических исследований. Данные исследования представляют собой анкеты удовлетворенности сотрудников характером работы, моральной мотивации персонала и заработной платы. Для того, что ответы испытуемых были достоверными, они должны быть анонимные. Изучение полученных ответов, даёт общую картину атмосферы на предприятии общественного питания. Анкета может содержать вопросы следующего характера:

- Думаете ли вы о том, чтобы сменить место работы?
- Нравится ли вам характер работы, которую вы сейчас выполняете?
- Устраивает ли вас уровень заработной платы?
- Является ли руководство примером подражания для вас?

В ходе такого анализа руководство получает ответ на вопрос, приносят ли результаты, применяемые программы стимулирования труда. Такие опросы положительно сказываются на климате в коллективе, и отражаются на экономических показателях предприятия.

Заключение

С пониманием значимости роли персонала в организации связан интерес к изучению проблем мотивации. Мотивация предопределяет благосостояние экономики, так как активно воздействует на результаты деятельности предприятия через ведущую составляющую производственного процесса – персонал. Мотивация работников – сложный процесс, который имеет в своей основе биологические и социальные элементы. Сформировавшаяся система мотивации определяет общую направленность личности, стремление человека и его жизненный путь.

В настоящее время существует множество теорий мотивации, которые отражают многогранность этого процесса. Следует учитывать и интегрировать изучение проблем стимулирования для формирования целостной картины. Многоуровневая организация мотивационной сферы человека, сложность структуры и механизмов ее формирования, открывает широкие возможности для применения всех упомянутых в первом разделе дипломной работы теорий. Благодаря мотивационным теориям можно проанализировать факторы, которые оказывают влияние на поведения сотрудников предприятия. Данные теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. Теории объясняют, что побуждает человека к определенным действиям. Изучение методов управления мотивацией и мотивационные инструменты, дает грамотные управленческие навыки для вышестоящих лиц, что является одним из определяющих факторов успеха предприятия.

Результатом исследований выпускной квалификационной работы является реализация поставленной цели, изучение проблемы мотивации труда в управлении персоналом (на примере предприятия общественного питания ООО «Старая башня»). В итоге теоретического и практического исследования мотивации труда сделаны следующие выводы. Мотивация

занимает ведущее место в управлении персоналом для достижения целей организации. Система мотивации сложная и неоднородная, состоит из материальных и нематериальных стимулов, которые связаны с денежным вознаграждением и возможностью индивида удовлетворить высшие потребности (потребности власти, уважении, самореализации). Также, хорошо проработанная система мотивирующих воздействий увеличивает качество производственного процесса и обслуживания, дает возможность реализовать потенциал сотрудников, повысить удовлетворенность работников от трудовой деятельности.

Результаты исследований мотивационного аспекта работников ресторана «Старая башня» показали, что сотрудники нацелены на достижение успеха, преобладают материальные стимулирующие факторы, потребность в организации рабочего места и пожелание сотрудников занимать активную позицию в системе управления. Была сформулирована комплексная система мотивации, которая базируется на актуальных потребностях персонала. Ее основу составляют новые способы оплаты и премирования работников, расширение участия в организации деятельности предприятия общественного питания, а так же создания благоприятной атмосферы труда и отдыха.

Предложенные автором мероприятия направлены на усовершенствование системы мотивации труда персонала на предприятии общественного питания «Старая башня», повышение качества предлагаемых услуг гостям, возрастание степени престижа и увеличение прибыли организации.