

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

**«Развитие системы мотивации персонала в организации на примере  
ресторана «Проспект» в г. Саратове»**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студента (ки) 3 курса 391 группы

направления 43.04.01 «Бизнес-процессы на предприятиях сервиса»

Института Истории и Международных Отношений

Удовиченко Анастасии Андреевны

Научный руководитель

доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Иванова Е.В.

Зав. кафедрой

проф., д.э.н.

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Черевичко Т.В.

Саратов 2018

## Введение

Сегодня успех ресторатора зависит от наличия хорошего менеджмента, современной кухни, наличия концепции ресторана, бара, безукоризненного сервиса, интересного интерьера и разумных цен. Все это является важным аспектом, но самое главное в функционировании современного ресторана – это оптимальная организация работы с персоналом.

Проблема организации работы с персоналом в ресторане занимает важное место в практике функционирования предприятий сферы сервиса. Это связано с тем, что персонал организации играет особенно важную роль в предоставлении различных услуг населению. В современных условиях нарастающей конкуренции на рынке услуг питания правильная организация работы с персоналом способствует большему удовлетворению числа клиентов.

Выбранная тема выпускной квалификационной работы является актуальной, так как в современных динамичных условиях становится все более очевидно, что предпринимательского успеха в ресторанном бизнесе невозможно достичь, оставаясь в традиционных рамках в организации работы с персоналом. Управление персоналом ресторана старыми методами, видя в работниках только послушных исполнителей, уже не срабатывает, приводит к высокой текучести кадров. Поэтому необходимо формирование современной эффективной системы мотивации организации работы с персоналом предприятия, учитывающей и удовлетворяющей потребности персонала более высокого уровня.

Теоретические основы управления персоналом и организации работы с ним представлены в работах Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, А. Я. Кибанова, Е.В. Маслова, С.В. Шекшни, С.И. Ярцевой. Ученые при анализе управления персоналом и его мотивацией обращают внимание на то, что это один из самых сложных процессов и областей человеческой деятельности, где

проявляются межличностные отношения индивидов, объединенных производственным процессом.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение системы мотивации в организации работы с персоналом в ресторане «Перспект», анализ ее недостатков и разработка предложений по совершенствованию системы мотивации в организации работы с персоналом.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- 1) определить теоретические основы построения системы мотивации;
- 2) рассмотреть системы мотивации персонала в ресторане;
- 3) дать характеристику ресторана «Перспект»;
- 4) оценить систему мотивации персонала в ресторане «Перспект»;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организации работы с персоналом в ресторане «Перспект».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Во введении обосновывается актуальность темы, определяются цель и задачи работы. В первой главе «Теоретические аспекты мотивации в организации работы с персоналом» рассматривается сущность системы мотивации в организации работы, а также система мотивации в организации работы с персоналом в ресторане. Изучаются основные аспекты выбора системы мотивации. Во второй главе «Совершенствование системы мотивации персонала в ресторане «Перспект» представлена общая характеристика ресторана «Перспект» в городе Саратове и дается оценка системы мотивации персонала в ресторане «Перспект», а так же предлагаются рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организации работы с персоналом в ресторане «Перспект». Выпускная квалификационная работа носит прикладной характер, так как представленные результаты исследования могут служить

для ресторана основой для разработки собственной эффективной системы мотивации в организации работы с персоналом.

### **Основное содержание выпускной квалификационной работы**

Систему мотивации персонала в организации работы руководители определяют, как деятельность направленную на предоставление своим сотрудникам более высоких мотивационных стимулов способных их воодушевить на достижение определенных целей организации. Ориентация персонала на достижение общих целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Руководителям всех структур различных организаций важно создать собственную систему мотивации отвечающую всем запросам и потребностям современного человека. Четкая, слажено построенная система мотивации персонала должна удовлетворять его как первичные так и вторичные потребности возникающие в процессе жизни и деятельности.

Под мотивацией понимается процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов, которые раскрываются в определенных способах мотивации. К способам мотивации относят следующие:

- нормативная мотивация — побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;
- принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
- стимулирование — воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Способы мотивации призваны удовлетворять потребности человека различных уровней.

Потребности человека ярко представлены в основных теориях мотивации различными учеными:

- Теория мотивации по А. Маслоу;
- Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда;
- Теория мотивации Фредерика Герцберга;
- Теория ожиданий В. Врума;
- Теория справедливости;
- Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера;

Рассмотрев несколько наиболее известных теорий мотивации человека, важно перейти к изучению определенной системы мотивации способной систематизировать все данные об основных мотивах человека способных сподвигнуть его к определенным действиям.

Система мотивации – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Эффективная система мотивации персонала должна быть направлена на удовлетворение всех имеющихся потребностей человека на каждом из соответствующих уровней.

Современные системы мотивации персонала охватывают, как материальные потребности человека, так и духовные. Система мотивации включает в себя:

1. Систему прямой материальной мотивации.
2. Система косвенной материальной мотивации.
3. Система нематериальной мотивации.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компаний в целом. Настроенная в соответствии

со стратегическими тактическими ориентирами компании, система мотивации позволяет менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

Было выделено несколько принципов выбора системы мотивации в организации работы с персоналом:

- принцип прозрачности;
- принцип объективности;
- принцип наглядности.

Был сделан вывод, что работа предприятия с применением системы мотивации является сложной в плане организации и определяется спецификой деятельности. Для того чтобы правильно выбрать систему мотивации в организации работы с персоналом необходимо четко представлять какого вида система мотивация приемлема для сотрудников и исходя из этих знаний разрабатывать свою комплексную систему мотивации сочетающую все необходимое для удовлетворения потребностей персонала. Только полностью удовлетворенный своей работой сотрудник может принести пользу общему делу.

В практической части была представлена общая характеристика ресторана «Проспект». Автор пришел к следующим выводам: Ресторан удобно расположен в самом центре города. Свою деятельность ресторан осуществляет на основании всех требований предъявляемых к предприятиям общественного питания. На Саратовском рынке ресторан находится уже длительное время и можно сделать вывод, о том, что данное предприятие зарекомендовало себя как предприятие с широким выбором услуг, большим разнообразием блюд и профессиональным обслуживанием.

В своей деятельности ресторан имеет главную цель – удовлетворение потребностей клиентов. На данную деятельность настроена работа всего персонала ресторана.

Проведен SWOT – анализ, который позволил более подробно понять, как ресторан организует свою деятельность и на, что при этом опирается.

#### SWOT- анализ ресторана «Перспект»

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Существование на рынке потребности в услугах предприятий общественного питания.</li> <li>2. Развитие информационных технологий.</li> <li>3. Наличие креативных идей и их постоянная подпитка. (креативность ведущих специалистов)</li> <li>4. Использование современных систем автоматизации.</li> <li>5. Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей.</li> <li>6. Возможность привлечения инвестиций.</li> <li>7. Возрастание числа желающих работать в ресторанном бизнесе.</li> <li>8. Большое число квалифицированных специалистов развития ресторанного бизнеса.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышенная конкуренция на рынке ресторанных услуг г. Саратова</li> <li>2. Изменение вкусовых предпочтений потребителей.</li> <li>3. Увеличение курса валюты приводит к удорожанию услуг предоставляемых рестораном «Перспект».</li> <li>4. Падение спроса на услуги из-за снижения доходов населения.</li> <li>5. Неблагоприятное изменение налоговой политики.</li> </ol>
Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постоянные поставщики известные потребителям</li> <li>2. Высокий уровень качества предоставляемых услуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система мотивации и обучения персонала.</li> <li>2. Демотивирующая система управления персоналом.</li> </ol>

3. Наличие эксклюзивных фирменных блюд.	3. Обеспечение ресторана высококвалифицированным обслуживающим персоналом.
4. Разнообразное меню.	4. Неэффективное использование работников.
5. Высококвалифицированный управленческий и производственный персонал.	5. Не целевое использование финансовых средств.
6. Хороший имидж ресторана	6. Высокие закупочные цены у поставщиков.
	7. Отсутствие четкой стратегии развития ресторана

Оценивая систему мотивации в организации работы с персоналом были проведены исследования методом формализованного интервьюирования по проблемам мотивации и лояльности персонала в деятельности ресторана «Проспект». Данные направления очень взаимосвязаны.

Методы интервьюирования показали следующие результаты:

1. Персонал удовлетворен оплатой своего труда, но многие имеют дополнительные источники дохода.

2. Персонал очень мало знает о системе мотивации на предприятии. При приеме на работу сотрудников не информируют не о каких либо методах мотивации, кроме как о заработной плате.

3. Руководство ресторана «Проспект» так же не считает нужным информировать персонал обо всех изменениях происходящих в работе предприятия, что неблагоприятно сказывается на его работе.

4. Отсутствие сплоченной рабочей команды, старающейся на благо общего дела.

5. Несвоевременная оплата труда работающего персонала.

В ходе исследования выявлены недочеты в системе мотивации персонала в организации работы:

- отсутствие необходимой информации у руководителя ресторана о системе лояльности и современных методов мотивирования;
- слабо развитая организационная культура организации;
- разные взгляды руководства и сотрудников на специфику деятельности заведения;
- отсутствие четкой системы способов диагностики уровня лояльности сотрудников.

Автором работы были даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организации работы с персоналом.

1. Разработка методов мотивирования персонала с использованием всех видов систем мотивации (система материальной мотивации, система нематериальной мотивации, система косвенной мотивации).

Система мотивации состоит из нескольких групп стимулов.

Первая группа включает в себя: базовый оклад, увеличение премиальных выплат отличившимся сотрудникам.

Вторая группа включает в себя:

- Обязательные бенефиты ( плата больничных листов; оплата ежегодных отпусков; обязательное медицинское страхование; отчисления на обязательно пенсионное страхование, руководством организации непосредственно из средств организации, а не зарплатных выплат сотруднику.

- Добровольные бенефиты (медицинское обслуживание штатных работников (предоставление им полиса добровольного медицинского страхования), для работников предприятий общественного питания это особо важно, так как они должны проходить ежегодно медицинский осмотр; оплата времени болезни (предоставление работникам возможности отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления ими больничного листа

работодателю); оплата дополнительных выходных (личных, детских) дней сотрудникам, проработавшим длительное время; организация обучения (как внутри, так и вне компании); корпоративные праздники.

Третья группа включает в себя: обеспечение карьерного роста сотрудников; проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников (сотрудник месяца, различные звания и грамоты и тд.); награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу; организация корпоративных праздников для сотрудников (например: день рождения ресторана, 8 марта, 23 февраля); система адаптации персонала в ресторане.

2. Создание письменной формы системы мотивации персонала в организации, учитывающей все основные потребности современного человека.

Предложенные рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организации работы с персоналом являются эффективными, так как выбранные методы будут способствовать развитию и большей мотивацией сотрудников для выполнения своей работы.

## Заключение

Система мотивации — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Эффективная система мотивации персонала должна быть направлена на удовлетворение всех имеющихся потребностей человека на каждом из соответствующих уровней.

На основании теоретической части был сделан следующий вывод: Система мотивации персонала в организации работы представляет собой деятельность направленную на предоставление своим сотрудникам более высоких мотивационных стимулов способных их, воодушевить на достижение определенных целей организации.

Система мотивации персонала в организации направлена на удовлетворение всех потребностей современного человека, а именно: физиологических потребностей; потребностей в безопасности; потребностей в принадлежности и любви (социальная потребность); потребность в самоактуализации; потребности в познании и понимании; эстетические потребности.

Конечным результатом применения системы мотивации персонала в организации работы является мотивирование его на определенный труд способный принести пользу организации, а именно достижение ее главной цели. Работа предприятия с применением системы мотивации является сложной в плане организации и определяется спецификой деятельности. Для того чтобы правильно выбрать систему мотивации в организации работы с персоналом необходимо четко представлять какого вида система мотивация приемлема для сотрудников и исходя из этих знаний разрабатывать свою комплексную систему мотивации сочетающую все необходимое для удовлетворения потребностей персонала.

В ходе проведенного исследования в ресторана «Перспект» было выявлено, что одной из сильных сторон ресторана является высокое качество предоставляемых услуг, их большое разнообразие. Главная цель ресторана «Перспект» – удовлетворение потребностей клиентов. На данную деятельность настроена работа всего персонала ресторана. Слабой стороной ресторана является его персонал, а именно их профессиональные компетенции и отсутствие его мотивации к работе.

Для повышения уровня мотивации персонала в ресторане «Перспект» в практической части работы была проанализирована система мотивации в организации работы с персоналом и даны рекомендации по ее совершенствованию. Автором работы была предложена сбалансированная система мотивации в организации работы с персоналом сочетающая в себе все виды систем мотивации. Данные меры необходимы, чтобы повысить удовлетворенность персонала своей работой и так же сподвигнуть его работать с большей отдачей для достижения цели организации, что позволит привлечь большее количество гостей.

Таким образом, предложенные рекомендации направлены на разработку и реализацию современной системы мотивации в организации работы с персоналом, которая позволит предприятию развиваться, обеспечит приток гостей, укрепит рыночные позиции предприятия питания.

Выпускная квалификационная работа была апробирована, имеются многократные участия в конференциях подтвержденные сертификатами (см. Приложение 1) и несколько публикаций статей в научных журналах.

1. Удовиченко А.А.. Проблемы совершенствования системы мотивации персонала в ресторане// Журнал "Science Time" - 2016 - №5 (29) ISSN 2310-7006

2. Удовиченко А.А. Проблемы формирования лояльности на предприятиях общественного питания // Бизнес, общество и молодежь: идеи

преобразований: Материалы VI Всероссийской студенческой научной конференции (г. Саратов, 31 октября 2017 г.). - Саратов: Амирит, 2017. - 360 с. ISBN 978-5-9500982-6-0

3. Удовиченко А.А. Проблемы формирования лояльности на предприятиях общественного питания // Академия педагогических идей "Новация". Серия: Студенческий научный вестник. - 2017. - № 12 (декабрь). - АРТ 488-эл. - 0,3 п.л. - URL: <http://akademnova.ru/page875550>



# СЕРТИФИКАТ

Настоящим сертификатом  
удостоверяется, что

**Удовиченко  
Анастасия Андреевна**

приняла участие  
в VI Всероссийской студенческой  
научной конференции  
«БИЗНЕС, ОБЩЕСТВО И МОЛОДЕЖЬ:  
ИДЕИ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ»  
в рамках Форума «Как проект-идею  
сделать стартапом»

Директор ИРБИС СГТУ

В. В. Даньшина

31 октября 2017 г.  
г. Саратов

Всероссийское СМИ  
 Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»  
 Серия: Студенческий научный вестник  
 (Свидетельство о регистрации ЭЛ №ФС 77-62011 от 05.06.2015г., выдано Роскомнадзором РФ)

## СВИДЕТЕЛЬСТВО О ПУБЛИКАЦИИ

выдано

**Удовиченко Анастасии Андреевне**

*магистранту 3 курса, Институт истории и международных отношений*

**ФГБОУ ВО «Саратовский национальный исследовательский  
 государственный университет имени Н.Г. Чернышевского»**

**Название публикации:** «Проблемы формирования лояльности  
 на предприятиях общественного питания»

**Наименование журнала:** Академия педагогических идей «Новация».  
 Серия: Студенческий научный вестник. – 2017. – № 12 (декабрь).

**Адрес размещения:** URL: <http://akademnova.ru/page/875550>

**Дата размещения:** 04.12.2017 г.

Главный редактор,  
 кандидат исторических наук, профессор  
 Российской Академии Естествознания



Н.В. Камерова

Серия: СПС–02

2017г.

№ 488 - эл