

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Саратовский национальный исследовательский
государственный университет имени Н.Г.Чернышевского»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Мотивация и стимулирование трудовой деятельности на предприятиях
общественного питания
(на примере сети кофе-баров «Corto-Coffee», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 431 группы
направления 43.03.01 «Сервис»
Института истории и международных отношений
Петровой Елены Васильевны

Научный руководитель

доцент, канд. эк. наук, доцент

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Е.С. Милинчук

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой,

директор, докт. экон. наук, профессор

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Введение

Мотивация и стимулирование сотрудников занимают одно из главных мест в системе управления персоналом на предприятиях, так как именно они выступают конкретной причиной поведения сотрудников. Создание условий на ориентацию работников на достижение целей организации, объединение интересов каждого работника и организации в целом - главная задача управления персоналом.

Проблемы мотивации и стимулирования работников предприятия остаются в настоящее время очень актуальными, так как от них зависят результаты деятельности предприятий.

Мотивация персонала для большинства российских организаций индустрии общественного питания в настоящее время приобретает особую роль и значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации, знаниям и навыкам работников. Быстро изменяющиеся внешние и внутренние условия функционирования ставят перед большинством российских предприятий задачу мотивирования персонала к происходящим изменениям.

Действенная система мотивации персонала придает импульс экономическому развитию организаций различных сфер деятельности, является важным условием повышения эффективности управления. В условиях быстро меняющейся внешней среды успешная рыночная адаптация предприятия прямо зависит от этого фактора. Поэтому проблема мотивации находится сейчас в центре внимания управленцев всех уровней.

При написании бакалаврской работы использовались труды таких исследователей, как Егошина О., Ильин Е. П., Леонтьев А. А., Виханский О. С., Наумов А. И., Кибанов А. Я., Маслова В. М., Дьяченко Е. И., Чалых С. В., Надеждина В. А., Ребров А. В., Шелобаев С. И., Арсеньев Ю. Н. и др.

Целью бакалаврской работы является исследование особенностей мотивации и стимулирования персонала на предприятиях общественного питания.

В соответствии с поставленной целью можно выделить следующие задачи данной бакалаврской работы:

1. изучить понятие, формы и виды мотивации и стимулирования персонала;
2. рассмотреть методы стимулирования сотрудников на предприятиях общественного питания;
3. определить роль и значение мотивации сотрудников на предприятиях общественного питания;
4. исследовать систему мотивации и стимулирования сотрудников в сети кофе-баров «Corto Coffee» в г. Саратов;
5. разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулирования и мотивации сотрудников в сети кофе-баров «Corto Coffee» в г. Саратов.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе рассматриваются понятие мотивации, особенности материальной и нематериальной мотивации персонала, а также значение стимулирования труда сотрудников на предприятиях общественного питания. Во второй главе проводится анализ системы мотивации и стимулирования персонала в сети кофе-баров «Cotro Coffee». В третьей главе представлен проект по совершенствованию системы мотивации и стимулирования сотрудников сети кофе-баров «Cotro Coffee».

Основное содержание бакалаврской работы

Мотивация работников занимает ведущее место в управлении сотрудниками предприятия, так как от неё зависит поведение и деятельность сотрудников. Одной из главных задач руководителей является работа с мотивацией сотрудников, которая напрямую нацелена на достижение целей предприятия. Для эффективной деятельности предприятия требуются квалифицированные, инициативные, ответственные и стремящиеся к трудовой самореализации и росту работники. В свою очередь, задача руководства правильно замотивировать сотрудников и грамотно организовать работу. Сотрудники должны понимать свою значимость в организации и стремиться к достижению общих целей с руководством.

Мотивация – это внешнее или внутреннее побуждение человека к деятельности для достижения каких-либо целей, наличие интереса к этой деятельности.

Мотивация в менеджменте – это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является выполнение сотрудником своих обязанностей.

Ключевая цель мотивации и стимулирования труда заключается в том, чтобы добиться отождествления целей каждого работника с целями компании. Благодаря этому происходит стимулирование деятельности персонала и, как следствие, увеличение производительности. Если работник заинтересован и вовлечён в процесс, то он лучше выполняет свои трудовые обязанности.

Необходимо в ясной форме донести до сотрудников цели организации. Они должны быть понятны и четко структурированы, благодаря этому формируются такие же ясные цели мотивации персонала.

Крупные компании уже давно осваивают вопросы мотивации и стимулирования персонала. На сегодняшний день понимание того, что без эффективных работников фирма не может успешно существовать, приходит

и в более мелкие организации. Необходимость применения инструментов стимулирования, в том числе материальных, воспринимается не как статья расходов, а как инвестиция.

Основные задачи мотивации и стимулирования труда:

- активировать развитие сотрудников, как профессионалов в своей области, обеспечить повышение их квалификации;
- обеспечить разумное финансирование затрат на оплату труда;
- создать постоянный штат квалифицированных работников, предупредить «текучку» кадров;
- сформировать условия для стимулирования работы всего персонала;
- привлечь в штат высококвалифицированных работников;
- задать ориентиры работников на решение стратегических задач предприятия.

Мотивация может быть внутренней и внешней. Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Она позволяет реализовать способности и склонности человека, что является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду. Наряду с содержанием существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этической ориентации. Внешняя мотивация может выступать в двух формах: административной и экономической. Иногда внешнюю мотивацию называют стимулированием. Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, т.е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется через экономические стимулы (заработную плату, премии и др.)

Таким образом, мотивация и стимулирование сотрудников на предприятии общественного питания неотъемлемая часть работы руководителей предприятия. Именно работа над ними позволит предприятию достигать поставленных целей сообща со своими работниками. Эффективность работы и прибыльность любого предприятия общественного питания во многом зависит от качества работы его сотрудников.

Несмотря на разработки большого количества технологий управления мотивацией труда персонала, не существует универсальных, применимых к абсолютно любой отрасли предприятия методов, способов и принципов. Поэтому исследование особенностей трудовой мотивации персонала организации является одним из первостепенных направлений в деятельности предприятия.

В настоящее время внимание к проблеме стимулирования сотрудников на предприятиях общественного питания возрастает. Все большую значимость приобретают методы стимулирования трудовой деятельности, анализ основных элементов, из которых состоит система стимулирования каждого предприятия, управление ими постоянно совершенствуется и развивается. Возрастает роль оценки компонентов, находящихся в основе внутренней мотивации персонала, анализа результатов работы как одного из приоритетных направлений системы стимулирования. При этом в сфере общественного питания, оценка результатов и качества работы представляет собой некоторые сложности, так как требует определенной проработанности и адаптации к конкретным условиям трудовой деятельности персонала предприятий соответствующей отрасли.

В период до 2019 г. отрасль общественного питания в России развивалась стремительными темпами, но в период пандемии 2020 г. оборот сильно упал. При этом наиболее тяжелыми для общепита месяцами в 2020 году стали апрель (оборот упал на 52,6% год к году) и май (-52,9%). До

середины июня рестораны могли работать только на вынос из-за антиковидных ограничений.

Персонал предприятий общественного питания представляет собой совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает предприятие и является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в этих организациях зависит от мастерства и сознательности сотрудников.

В практической части бакалаврской работы было проведено исследование системы мотивации персонала ООО «Лайт Групп», сеть кофе-баров «Corto Coffee».

«Corto Coffee» - кофейня, меню которой отличает разнообразный список напитков (кофе, чай, какао, горячий шоколад, коктейли и др.) из классического, авторского, сезонного и премиум меню. Предоставляются такие сопутствующие товары, как десерты, кондитерские изделия, покупные товары, закуски. Такие виды кофеен не требуют официантов, гости делают заказ у барной стойки. Ценовая политика предприятия ориентирована на средний класс населения, основная целевая аудитория представлена возрастной категорией 18-40 лет. В основном, это потребитель с профессиональной карьерой, студенты.

По результатам интервью с управляющим мы пришли к выводу, что действующая система мотивации сотрудников на предприятии общественного питания «Corto Coffee» позволяет улучшить эффективность труда персонала предприятия в сфере общественного питания, а именно появление постоянных клиентов и привлечение новых потребителей, прибыльность кофе-баров, высокий имидж предприятия, рост положительных отзывов. Однако мы заметили следующие недостатки в действующей системе: отсутствие фиксированного процента с продаж, отсутствие питания сотрудников, отсутствие карьерного роста. Также нами в

ноябре 2020 г. было проведено анкетирование сотрудников кофе-баров «Corto Coffee» на тему «Система мотивации и стимулирования сотрудников сети». Результаты анкетирования показали, что только половина сотрудников (55%) удовлетворено уровнем заработной платы. Меньше половины опрошенных сотрудников (44%) удовлетворены премиальным вознаграждением. Для 92% опрошенных материальное стимулирование важнее морального, на данный вывод стоит ориентироваться при совершенствовании системы мотивации и стимулирования сотрудников на предприятии общественного питания «Corto Coffee».

На основании собранных данных о действующей системе мотивации и стимулирования сотрудников в сети кофе-баров «Corto Coffee» мы выяснили, что первостепенной проблемой в данной системе является недостаточное материальное стимулирование, что послужило основой для разработанными нами мероприятиями по совершенствованию системы мотивации и стимулирования сотрудников кофе-баров «Corto Coffee».

В рамках выделенного направления совершенствования системы мотивации и стимулирования сотрудников данной организации следует осуществить следующие мероприятия:

1. Фиксированный процент с продаж.

Необходимо внедрение фиксированного процента с продаж, который обозначит для сотрудников, что их заинтересованность в продажах влияет на заработную плату. Без фиксированного процента с продаж сотрудник не заинтересован в росте продаж.

Фиксированный процент стоит установить в районе 5% от выручки за смену.

2. Расширение системы премирования сотрудников.

Внедрение премии лучшему сотруднику, премии за экстренную замену сотрудников для заменяющего сотрудника в нерабочие дни.

Премиию лучшему сотруднику стоит установить на уровне 20% от должностного оклада и определять его раз в квартал. Премиию за экстренную замену стоит установить в размере 300 рублей.

3. Организация питания сотрудников.

У вечернего и дневного сотрудника отводиться 60 минут на технические перерывы за смену, перерыв должен длиться не более 15 минут. Обеденного перерыва для сотрудников не предусмотрено, т.к. формат кофе-баров не может допустить технического перерыва большой длительности.

Таким образом, необходима организация развоза готовой еды для сотрудников. Для этого мы предлагаем руководителям «Corto Coffee» заключить контракт на доставку комплексных обедов с организацией по доставке комплексных обедов «Гречка».

Стоимость одного комплексного обеда 170 руб. Их предложение: «Организуем питание на вашем рабочем месте, с соблюдением всех санитарных норм, в стоимость обеда входит 3 блюда общий вес составляет 900гр. Для крупных организации действует хорошая скидка. Оплату можно производить по расчетному счёту или наличными. Перед заключением договора действует тестовая неделя».

4. Возможность карьерного роста.

В сети-кофе баров «Corto Coffee» для сотрудников отсутствует возможность карьерного роста. Следует внедрить новые должности, делегировав полномочия руководством, что замотивирует сотрудников на успешные показатели работы для будущей реализации и карьерного роста, так как повышение должности отражается на повышении заработной платы и статуса. Руководство должно понимать, что грамотное построение карьерного роста в организации – это одна из главных задач, потому что карьерный рост и реализация сотрудников является важным компонентом, от которого зависит эффективность, устойчивость и жизнеспособность организации.

Необходимо мотивировать сотрудников к стремлению продвижения по карьерной лестнице, так как это будет способствовать улучшению экономических показателей организации за счет внутренней текучести кадров, а также за счет прихода новых сотрудников на те должности, которые занимались ранее теми, кто получил повышение.

Также мотивация персонала к карьерному росту, способствует повышению активности участия сотрудника в делах организации и его личной заинтересованности в достижении положительного результата, как для организации, так и для него самого.

Внедрение должности «Преподаватель-бариста» позволит опытным сотрудникам обучать стажёров. Требования к кандидату: минимальный срок работы в компании – 1 год, хорошие показатели работы, высокий уровень трудовой дисциплины, профессиональной компетентности и производительности труда, коммуникабельность, стрессоустойчивость, готовность и желание обучать стажёров.

В обязанности «преподавателя-бариста» будет входить: добросовестное исполнение своих трудовых обязанностей, соблюдение трудовой дисциплины, соблюдение требований по охране труда и обеспечению безопасности труда, соблюдение трудовой субординации, прохождение дополнительного обучения, проверки знаний и навыков.

В функции «преподавателя-бариста» будет входить: обучение стажёров на должность «бариста» по утверждённой программе, проведение итогового экзамена и отбор стажёров. Мастер-бариста будет работать по графику 5/2: время начала работы – 09.00, время окончания работы – 18.00, продолжительность перерыва для отдыха и питания – один час, с 12.00 до 13.00.

5. Включение сотрудников в процесс принятия некоторых решений.

Руководство может предложить желающим сотрудникам участие в разработке и создания нового меню напитков, это покажет сотрудникам их

причастие к развитию организации. Желающие сотрудники могут предложить свои идеи по напитку или сезонному меню. Это может быть тематическое меню к праздникам и событиям. Напитки могут включать в себя кофе, соки, газированные напитки, молоко, сливки, мороженое, сиропы, топпинг, взбитые сливки. Предпочтительным будут считаться уникальные и интересные сочетания вкусов сиропов.

Для этого сотрудники должны предоставить состав напитка, а руководители будут принимать решение об утверждении. Утвержденные напитки будут располагаться в разделе «Сезонное меню», после чего самые популярные напитки будут рассматриваться на внесение в «Основное меню». Название напиткам будут предлагать сотрудники, принявшие участие в разработке, утверждением будет заниматься руководство.

Общая сумма расходов на указанные мероприятия в год составит 4 464 020 руб.

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект:

- снижается уровень текучести кадров, что повлечет за собой снижение уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма;
- повышается производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны организации в рамках своих интересов.

Таким образом, проведенные мероприятия значительно повлияли на снижение текучести кадров. Руководство обратило внимание на работников и на выполнение ими своих обязанностей, тем самым решив, что за эффективную работу стоит вознаграждать сотрудников кофе-баров «Corto Coffee» повышением заработной платы труда, повышением уровня

стимулирования и мотивации. Таким образом, данные мероприятия повышают уровень замотивированности сотрудников «Corto Coffee».

Благодаря предложенным мероприятиям по усовершенствованию системы мотивации и стимулирования сотрудников сети кофе-баров «Corto Coffee» мы смогли достичь экономического и социального эффекта: снижение текучести кадров, повышение заработной платы труда, повышения уровня стимулирования, замотивированности, вовлеченности сотрудников в жизнь организации, производительности и качества труда. И как следствие, роста прибыльности, повышения рентабельности, улучшение сервиса, благодаря замотивированным и исполнительным сотрудникам сети кофе-баров «Corto Coffee».

Заключение

В настоящее время сфера общественного питания становится одной из крупнейших и динамичных отраслей экономики, в том числе в России. Но развитие любого бизнеса невозможно без грамотной работы с сотрудниками, в том числе, без эффективной системы мотивации и стимулирования. Актуальность данного вопроса заключается с текущей ситуацией пандемии. В связи с чем, предприятия общественного питания были вынуждены адаптироваться с организацией работы по установлениям Роспотребнадзора и потерпеть убытки и падения финансовой устойчивости.

Анализ теоретической базы показал, что грамотно разработанная система мотивации и стимулирования обеспечит высокую конкурентоспособность, снижение текучести кадров, повышению общей удовлетворённостью сотрудниками условиями труда, эффективность труда, расширение возможностей развития и роста для каждого сотрудника и, как следствие, улучшению финансового состояния предприятия.

Для эффективной работы нужно выявить и определить эффективные средства и способы мотивации. Именно поэтому в данной бакалаврской работе выявлена специфика мотивации персонала, проанализирована система мотивации на предприятии общественного питания «Corto Coffee», которая показывает всю важность существования и совершенствования системы мотивации работников и разработан комплекс мер по совершенствованию данной системы в сети кофе-баров «Corto Coffee».

По результатам проведенного анкетирования сотрудников нами был сделан вывод, что у сотрудников предприятия существует довольно высокая удовлетворенность результатами труда. Работники имеют желание повышать свою квалификацию, но для этого руководству нужно организовать новые рабочие места для их карьерного роста. Также у работников предприятия очень низкий показатель материальной мотивации. Существует социальная напряженность в коллективе. Сотрудники не удовлетворены получаемой

заработной платой, системой премирования и социальным пакетом на предприятии общественного питания «Corto Coffee». В действующей системе мотивации на предприятии мы отметили наиболее существенные недостатки: отсутствие фиксированного процента с продаж, отсутствие питания сотрудников, отсутствие карьерного роста. В связи с этим, разработанные нами рекомендации помогут разрешить указанные недостатки и мотивировать сотрудников предприятия к эффективному труду.

Нами был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию действующей системы мотивации и стимулирования сотрудников, который включает такие меры, как введение фиксированного процента с продаж, расширение системы премирования, введение должности преподавателя-бариста, включение сотрудников в принятие решений, в частности в разработку меню. Также мы провели подсчет затрат на указанные мероприятия, которые для все сети «Corto Coffee» составили 4464020 руб. Данные затраты мы считаем оправданными, поскольку они приведут к снижению текучести кадров, повышению производительности труда и повышению уровня мотивации сотрудников.

В заключение стоит отметить, что исследование и внедрение эффективных средств мотивации и стимулирования персонала должно быть одной из ключевых задач в системе управления на предприятиях общественного питания. При этом в сфере общественного питания необходимо комплексное развитие систем материального и нематериального стимулирования персонала.