

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

Кафедра туризма и  
культурного наследия

**Совершенствование мотивации труда персонала на  
предприятиях общественного питания (на примере сети  
ресторанов быстрого питания «KFC»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 531 группы  
направления 43.03.01 - «Сервис»  
Института истории и международных отношений  
Анисимовой Анастасии Алексеевны

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Е.С. Милинчук

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой,

профессор, д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2022 год

## Введение

Высокая мотивация персонала является основным условием успешной деятельности организации. Мотивацию трудовой деятельности персонала необходимо рассматривать, как систему комплексного воздействия внешних и внутренних факторов на сотрудников для достижения целей предприятия. Несмотря на очевидную заинтересованность предприятия в высокой мотивации персонала, это еще процесс побуждения работников для достижения личных целей, для удовлетворения собственных потребностей, с помощью трудовой деятельности. В связи с этим мотивация персонала имеет двусторонний эффект и напрямую связана с повышением уровня социального благополучия.

Система мотивации труда существует на каждом предприятии. Однако, с ее помощью многим компаниям не всегда удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т.д. В большинстве случаев причина подобных неудач заключается в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

В России ещё пока формируется серьёзный рыночный опыт в сфере общественного питания и проблемы мотивации работников предприятий остаются в настоящее время очень актуальными, так как от неё зависят результаты деятельности предприятий. Глубокие трансформации происходят в ценностной и мотивационной структуре. Для всех предприятий общественного питания управление персоналом занимает первостепенное значение. Сфера общественного питания очень обширна, и ей присуща постоянная текучесть кадров. В связи с этим, разработка эффективных систем мотивации труда приобретает особо важное значение и является приоритетным вопросом руководителей и менеджеров по найму и обучению

персонала в данной сфере. Именно этим обусловлена актуальность исследования данной проблемы.

При написании бакалаврской работы труды таких авторов, как И.В. Герчиков, О.С. Виханский, А.П. Егоршин, В. Ю. Иванов, М. В. Хлюнева, А.А. Звезденков, В. Н. Верхолазенко и др.

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

Поставленная цель, объект и предмет проекта обусловили необходимость решения следующих задач:

1. изучить понятие мотивации персонала и виды мотивов к труду;
2. рассмотреть основные теории мотивации персонала;
3. изучить деятельность ресторана «KFC» и проанализировать структуру персонала на предприятии;
4. исследовать систему мотивации персонала в ресторане «KFC», выявить ее преимущества и недостатки;
5. предложить рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда в сети ресторанов «KFC».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе бакалаврской работы рассматриваются основные теоретические аспекты формирования системы стимулирования и мотивации труда, дается характеристика основным видам стимулирования, изучаются теории мотивации. Во второй главе проведен анализ системы мотивации персонала ресторана «KFC» компании ООО «АмРест». В третьей главе представлены практические рекомендации по повышению эффективности системы стимулирования персонала в ресторане «KFC».

## Основное содержание бакалаврской работы

С экономической точки зрения, под мотивацией персонала понимается часть общего процесса управления, связанная с осознанием и выбором способов преобразования воздействий внешней и внутренней среды на основе оценивания ситуации, целеполагания, принятия решений, ожидания и корректировки соответствующих результатов деятельности на уровне индивидов, организаций, социальных систем посредством согласования их ценностных ориентаций, норм и интересов.

Мотивируя сотрудников, работодатели преследуют следующие цели:

- сохранение лучших сотрудников;
- сведение к минимуму текучести кадров, когда работники знают, что им предлагают лучшие условия, чем у конкурентов;
- четкое обозначение целей и ориентация работников на достижение определенных результатов в оговоренные сроки;
- выявление и награждение лучших работников;
- привлечение ценных сотрудников со стороны, возможно, переманивание от конкурентов;
- ведение контроля за выплатой зарплаты, премий, поощрительных бонусов.

Основной задачей мотивации труда является поддержание и поощрение действий работников, соответствующих приоритетам деятельности организации (с учетом интересов работников). В свою очередь, приоритеты организации предопределены стадией жизненного цикла, на которой она находится: становление, функционирование, развитие или выход из кризиса. Только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы способствуют решению стратегических задач, возможна успешная работа всей компании.

Мотивация может быть внешней и внутренней. Внешняя основана на воздействии факторов окружающей среды: разного рода обстоятельств, не имеющих отношения к конкретным видам деятельности. Часто к действиям

людей побуждает чей-то успех или достигнутая в жизни цель. В основе внутренних мотивов лежат внутренние причины, связанные с жизненными ценностями людей: желаниями, целями, потребностями.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности:

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности - деньги.

2. Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким-либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т.е. Предмет потребности - набор жизненно важных для объекта материальных благ.

В материальном стимулировании главным идеологическим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически материальным вознаграждением, т.е. формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы.

В последние годы возрастает роль нематериальной мотивации. Нематериальными принято называть все формы вознаграждения, ценность которых для сотрудника не определяется или не исчерпывается их денежным эквивалентом. Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудовозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании.

Принято считать, что современные мотивационные методики базируются на четырех теориях. Эти теории принадлежат таким авторам как В. Герцберг, Ф. Тейлор, Д. Маккеланд, А. Маслоу. Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так или иначе. Эти теории отражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей. В отличие от содержательных, процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обучению и познанию окружающей действительности.

Особенность мотивации труда персонала предприятий общественного характера заключается в том, что руководство организации сможет создать более эффективную систему мотивации персонала, что несомненно улучшит деятельность организации с повышением основных факторов: установление норм производительности труда; оценка эффективности организации труда; изучение проблемы мотивации, вероятности конфликтов; прием на работу; определение затрат времени и средств на управление и конечно же прибыль, рентабельность.

Практическая часть бакалаврской работы была выполнена на базе сети ресторанов быстрого питания «KFC». На сегодняшний день в Саратове насчитывается 11 ресторанов «KFC». Для анализа в работе был выбран ресторан «KFC «Европа»», который находится на проспекте Кирова по адресу: г. Саратов, ул. М. Горького, д. 17. В нем имеется 2 зала на 150 мест. Дизайн и атмосфера соответствуют общей концепции ресторанной сети. Данный ресторан работает ежедневно с 08:00 – 00:00.

В «KFC» используется линейно функциональная структура управления – определенная упорядоченность задач, ролей и ответственности создает условия для осуществления компанией своей деятельности и достижения своих целей.

Следует отметить, что пандемия оказала сильное влияние на

производительность. Много сотрудников вынуждены были уволиться, а времени и средств на обучение новых не было, и когда поток людей восстановился, было очень много неопытных сотрудников. Из-за это страдало качество работы и наблюдалось неравное распределение обязанностей. Новые сотрудники не успевали выполнять работу и поэтому опытные работали в разы больше. Вскоре опытные ушли, а из-за большой и тяжелой работы стажеры долго тоже не проработали. Ко всему прочему произошло сокращение зарплат. Цели, которые ставили ресторану не выполнялись, в смену ставили мало сотрудников, выручка стала снижаться.

После ухода с рынка сети «McDonald's», выручка ресторанов «KFC» увеличилась в 3,1 раза. По состоянию на конец 2021 г. совокупные активы организации составляли 37,2 млн руб. Это на 20,3 млн руб. больше, чем годом ранее. Результатом работы «KFC «Европа»» за 2021 год стала прибыль в размере 14,1 млн руб.

Средний чек за пару месяцев значительно вырос, в обеденное время кассиры делают чек 350 рублей, выручка в день составляет около 500 тысяч рублей, в зависимости от дня недели.

Но производительность осталась на одном уровне. Это связано с тем, что ресторан не восстановился после пандемии, что привело к большой текучести кадров. Кроме того, новый персонал часть уходит еще во время прохождения стажировок, поскольку его плохо обучают.

Основным видом мотивации персонала в ресторанах «KFC» является материальная мотивация труда. Оплата труда происходит таким образом, что сотрудники, которые больше работают, вознаграждаются больше, чем те, кто просто приходят отработывая свои часа и уходят.

Заработная плата складывается из двух частей: аванс – 1 часть и ставка – 2 часть. Ставка зависит от известности и местонахождения заведения, у любого уровня работников определённая ставка. Смена в «KFC» длится 8 часов, но если ресторан не успевает, то по желанию сотрудник может остаться и помочь.

У кассира и сотрудника кухни, час работы оплачивают около 120 рублей, в крупных городах, Москве и Санкт-Петербурге – 164 рублей. То есть в крупных городах, у которых ставка выше, в день возможно зарабатывать до 1300 рублей, но ресторан оплачивает зарплату 2 раза в месяц, поэтому необходимо подсчитывать количество смен и отработанных часов каждые 2 недели.

У менеджера ставка 150 рублей в час и также премия в размере 15 000 рублей. Премия выплачивается при полных отработанных 168 часов. Таким образом, при идеальном выполнении всех показателей зарплата менеджеров составляет 40 000 рублей в месяц.

Ставка заместителя директора начинается от 165 рублей, но плюс у них есть премия от выручки ресторана. В каждом ресторане предел определённой выручки ставится индивидуально. Тут значение имеет расположение, проходимость в ресторан и показатели. Если план выполняется, то премия составляет 15 000 рублей. У любого предприятия есть затраты и «KFC» не исключение. Если затраты на сотрудников и на потребности ресторана не превышают норму, то дополнительно ещё идет премия в размере 20 000 рублей. При идеальном выполнении всех показателей, зарплата у Заместителя составляет порядка 65 360 рублей.

Зарботную плату директора неизвестна, данные сведения на предприятии не раскрываются. Известно только, что ставка составляет 180 рублей в час, премии такие же, как и заместителя, но сумма выше.

Сотрудникам компании «KFC» в качестве инструмента мотивации также предоставляются различные льготы. Льготы представляют собой ключевой элемент вне денежной формы выплат, они созданы для удовлетворения потребностей работников. Льготы, предоставляемые рестораном «KFC», можно разделить на 3 категории:

1. Льготы, предоставляемые работодателем полностью за счет ресторана «KFC»;
2. Льготы для сотрудников за счет использования размера компании



и возможности получения прибыли при небольших затратах для предоставления скидок на услуги;

3. Льготы, предоставляемые работодателем, но за которые сотрудники могут доплатить некоторую сумму средств, если по их должности покрывается только часть данной льготы.

Сотрудникам компании предоставляется медицинское обслуживание (страховка). Стандартные карты по сети ресторанов позволяют получать услуги медицинского обслуживания в учреждениях здравоохранения, рекомендованных компанией «Югория», и проходить бесплатное медицинское обследование.

В каждом ресторане используются и дополнительные виды мотивации для сотрудников:

- 1) «Лучший сотрудник подразделения»;
- 2) «Карточка Признания»;
- 3) «Премия надежности»;
- 4) «Приведи друга»;
- 5) Мотивация от Территориального управляющего;

Однако, как доказывает опыт в российских организациях разного типа, сложившаяся практика работы и система управления порождает ряд препятствий, мешающих руководителям добиться высокой заинтересованности персонала в конечных результатах. Среди этих препятствий наиболее типичными являются следующие:

- 1) низкая зарплата у рядовых сотрудников;
- 2) неудовлетворительные условия труда;
- 3) плохие возможности обучения и повышения квалификации;
- 4) недостатки в организации труда;
- 5) равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала.

Для совершенствования мотивации труда сотрудников и сокращения текучести кадров нами были предложены следующие меры:

1) Повышение доплат наставникам.

Сотрудники, которые поднялись до тренеров, не получают никаких доплат и поощрений от руководства. Для заинтересованности рабочих в передаче приобретенных знаний и умений новым сотрудникам мы предлагаем повысить оплату наставникам до 10 % от тарифа за период учебы работника при успешной его аттестации.

2) Вручение подарков за высокие результаты окончания смены.

Предлагается в завершение рабочей смены, награждать сотрудников с высокими результатами наградами в виде бесплатной продукции ресторана. В этом случае мотивация относиться не только к кассирам, но и ко всем сотрудникам всех зон. Данный стимул внес бы соревновательный характер среди работников, но и значительное повышение рейтинга.

3) Лучший сотрудник кухни и панеры.

Необходимо проводить конкурс на «Лучшего сотрудника кухни», выбрать менеджера или тренера, который будет ответственным за наблюдение и ведение таблицы с результатами сотрудников. В результаты будет входить скорость сборки продукции у кухонных сотрудников, а панеры качественное приготовление мясной продукции. Ответственный сотрудник будет вести таблицу, куда ежедневно будет записывать результаты и в конце месяца объявлять о лучшем. Доплаты к премии сделать как у кассиров. Тогда у всех сотрудников появится мотивация для качественной и быстрой работы.

4) Лучшему сотруднику месяца, предоставлять один оплачиваемый выходной.

На каждом ежемесячном собрании при выборе лучшего сотрудника, выбор сделать по карточкам призывания» предоставлять ему оплачиваемый выходной в любой день следующего месяца. Если сотрудник до следующего собрания не использовал свой выходной, то доплатить к зарплате сумму в размере одного рабочего дня. Это приведет к стимулированию поднятия собственного рейтинга внутри ресторана и желание быть признанным

другими сотрудниками.

#### 5) Повышение комфорта рабочего места.

Обеспечение безопасных условий труда. оборудование рабочих мест работников, занятых в производстве сильными производительными компьютерами, комфортными креслами, удерживание микроклимата воздуха, надежность канцелярскими товарами, все это на должном степени подготовленно на предприятии. Работа в предоставленной зоны располагает систематический и плановый характер.

Реализации предложенных мер положительно скажется на мотивации персонала «KFC». У сотрудников появится мотивация в обучении и дальнейшим росте, поскольку без приобретения новых знаний продвигаться по карьерной лестнице невозможно. Звание лучшего создаст конкуренцию на производстве и принесет не только финансовую прибыль, но и признания со стороны руководства. И если даже не все 100% сотрудников будет в этом заинтересованы, то 70% будет стремиться к высоким рейтингам, что в последствии скажется на общей выручке ресторана. Также у сотрудников появится чувство надежности и уверенность в правильном выборе места работы, когда руководство будет прикладывать все силы для комфортной рабочей обстановки. У сотрудников будет большая заинтересованность в работе и желание роста в данной сфере. Приблизительно с данной системой мотивации текучесть кадров через два месяца должна уменьшиться на 30%, а через полгода на 60%.

Экономическая эффективность от использования данных инструментов мотивации увеличит прибыль ресторана в несколько раз. Ресторан понесет небольшие затраты, и они не сильно будут ощутимы. Но поскольку будет выполняться месячная цель ресторана, то это будет способствовать увеличению прибыли и росту зарплаты сотрудников.

Таким образом, порекомендованные меры по совершенствованию системы мотивации на предприятии позволит мотивировать сотрудников к работе. Заработок наемного работника будет зависеть от производительности

труда и конечных следствий деятельности предприятия, вдобавок в предоставленном случае темпы прироста выручки превосходят темпы прироста затрат на оплату труда в среднем на 0,5%. Такой подход представляется преимущественно прогрессивным в области мотивации и стимулирования наемных сотрудников и обеспечивающим как гарантию получения постоянной заработной платы, так и возможность существенного повышения заработка по итогам работы.

## Заключение

В XXI веке сфера общественного питания становится одной из крупнейших и динамичных отраслей экономики в мире, в том числе в России. Высокие темпы его развития оказывают влияние на различные секторы экономики, что способствует формированию собственной ресторанной индустрии. Но развитие любого бизнеса невозможно без правильной работы с персоналом, в том числе, без эффективной его мотивации.

Мотивация делает поведение человека целенаправленным, и его целью будет являться то, что сможет привести к ликвидации испытываемого состояния потребности в чем-либо. Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут, заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей.

Чаще всего основным мотивирующим фактором работников является получение гарантированной заработной платы. Поэтому, как правило, многие руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику, то есть процесс мотивации осуществляется только с помощью материальных методов. При этом руководители считают, что данный элемент является основным и должен удовлетворить все потребности работников в мотивации. Одной из главнейших задач для любого предприятия является поиск эффективных способов управления персоналом, обеспечивающих активизацию человеческой деятельности. Решающим фактором результативности труда работников, является их мотивация.

В практической части бакалаврской работы мы проанализировали систему мотивации в ресторане «KFC». В ходе проведения исследования мы выявили, что в ресторане используется большинство мотивирующих факторов, таких как мотивация работников через организацию работ,

мотивация через постановку рабочих целей, система материального стимулирования, моральное стимулирование работников, информирование персонала и меры дисциплинарного воздействия. Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ресторана «KFC» были выделены низкая заработная плата сотрудников: неэффективная система обучения новых сотрудников, высокая текучесть кадров.

В качестве рекомендаций было предложено для повышения эффективности системы мотивации персонала были предложены повышение доплат наставникам, проведение конкурсов «Лучший сотрудник кухни и панеры» и «Лучший сотрудник месяца», вручение подарков за высокие результаты окончания смены, повышение комфорта рабочего места. Данные меры позволят использовать дополнительные мотивационные рычаги управления, а их целью является повышение удовлетворенности персонала.

Таким образом, для предприятия общественного питания важно разработать действенную систему мотивации труда персонала. Мотивация представляет собой основополагающий фактор, который непосредственно сказывается на показателях производительности и качества труда в организации, а также определяет основу потенциала кадрового состава данной структуры. Не подлежит сомнению тот факт, что от уровня мотивации человеческих ресурсов и дальнейшей эффективностью деятельности организации в целом существует прямая зависимость, как следствие, руководству необходимо уделять первоочередное внимание вопросам мотивации своих сотрудников, чтобы в полной объеме реализовать их способности и возможности в контексте трудовой деятельности. Мотивированный персонал будет являться залогом продуктивной работы и поступательного движения предприятия в направлении реализации его стратегического плана развития.