

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование системы стимулирования персонала в сфере  
общественного питания (на примере развлекательного комплекса  
«Екатерина», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ  
студентки 4 курса, 431 группы  
направления (специальности) 43.03.01 «Сервис»  
Института истории и международных отношений  
**Кузьминой Ксении Владиславовны**

Научный руководитель:

доцент, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Иванова

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ Т.В. Черевичко

Саратов 2024

## ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления любой организации и считается основным критерием его экономического успеха. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль профессионализма работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствие с задачами, стоящими перед организацией.

За последние несколько лет практика российских организаций свидетельствует о серьёзном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных организаций в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего, профессионально-культурной, составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления персоналом. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации.

В Саратове имеется достаточное количество развлекательных комплексов. Среди них: развлекательный комплекс «Екатерина», развлекательный комплекс «Александрия», гостинично-развлекательный комплекс «Вишневая гора», развлекательный центр «Бардабар», развлекательный комплекс «Русский клуб», развлекательный комплекс «Гранд Мишель», развлекательный комплекс «Алые паруса», развлекательный комплекс «Ли́ра». Каждый из этих комплексов предлагает потребителям услуги отдыха, питания, развлечения, культурного досуга. И чтобы быть конкурентоспособными на рынке развлекательных услуг, заведениям необходимо работать не только с клиентами, но и с собственным персоналом, ведь именно от него напрямую зависит успешность выполнения поставленных задач. Грамотно выстроенная система управления позволяет повысить уровень лояльности и мотивированности персонала, а значит, и эффективность его деятельности.

Все вышеизложенное определило выбор темы дипломного исследования: «Совершенствование системы стимулирования персонала в сфере общественного питания (на примере развлекательного комплекса «Екатерина», г. Саратов)»

Объект исследования – развлекательный комплекс «Екатерина» г. Саратова (ООО «Управляющая компания «Прайд»)

Предмет исследования – механизмы стимулирования персонала организации общественного питания – развлекательном комплексе «Екатерина».

Цель исследования – на основе проведения оценки системы стимулирования персонала развлекательного комплекса «Екатерина» разработать программу по ее совершенствованию.

В соответствии с объектом, предметом и целью были определены следующие задачи исследования:

- рассмотреть сущность стимулирования персонала как часть системы управления персоналом на предприятии;
- проанализировать роль и функции персонала в ресторанном бизнесе;
- дать общую характеристику развлекательного комплекса «Екатерина»;
- провести анализ состава и структуры персонала в развлекательном комплексе «Екатерина»;
- проанализировать хозяйственную деятельность развлекательного комплекса «Екатерина»;
- описать предлагаемую программу совершенствования стимулирования персонала в развлекательном комплексе «Екатерина»;
- провести расчет затрат на стимулирование персонала и оценку предполагаемой эффективности программы совершенствования стимулирования персонала в развлекательном комплексе «Екатерина».

Теоретическую основу исследования составили труды ученых, менеджеров и исследователей в области управления персоналом

(Н.И. Архипова, В.А. Жучкин, А.А. Иванов, А.Я. Кибанов, Ю.Д. Одегов, Г.Г. Руденко, Ю.Р. Правкина, В.П. Пугачев, В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур, А.А. Литвинюк и др.), организации и планирования деятельностью предприятий сервиса (А.В. Вавилина, Т.В. Темякова, Н.А. Платонова, Н.С. Морозова, М.А. Морозов, С.А. Пипчук, Л.Л. Руденко, Е.Н. Волк, А.И. Зырянов, А.А. Лимпинская, Н.В. Харитонова и др.)

В работе были использованы следующие методы исследования:

- теоретические (изучение, анализ, синтез литературы по проблеме исследования);
- эмпирические (проведение анализа кадрового обеспечения предприятия, оценка текучести / стабильности кадров, проведение анализа хозяйственной деятельности, разработка управленческой программы);
- методы математической обработки полученных в исследовании данных.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его материалов студентами института истории и международных отношений, проходящих обучение по направлению подготовки 43.03.01 «Сервис», а предложенные рекомендации могут быть использованы предприятиями при разработке управления персоналом.

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

Управление персоналом в менеджменте представляет собой целенаправленную деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики организации, принципов и методов управления ее персоналом. Это, так называемый, особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики организации, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями.

Стимулирование персонала организации предполагает наличие у управленческих кадров возможностей и функций, способных удовлетворить

значимые потребности персонала и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций всего коллектива.

Функции стимулирования представляют собой материальные и нематериальные составляющие. Так, экономическая (материальная) функция заключается в увеличении производительности труда и улучшении качества трудового продукта. Социальная (материальная и нематериальная) функция заключается в формировании социальной структуры общества через уровень доходов персонала, работающего в той или иной организации. Нравственная (нематериальная) функция заключается в формировании активной позиции человека к труду, становлении нравственного климата в организации.

Стимулирование – это целенаправленный способ управления трудовым поведением персонала, который также можно рассматривать и как совокупность требований при соответствующей ей системе поощрений и наказаний. Стимулирование может быть позитивным и негативным.

Таблица 1 – Принципы стимулирования персонала организации

Организационные принципы стимулирования	Системные принципы стимулирования
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> комплексность – единство материальных и нематериальных стимулов;</li> <li><input type="checkbox"/> дифференцированность – индивидуальный подход к разным группам персонала, учет работодателем квалификации, опыта и качества работы;</li> <li><input type="checkbox"/> гибкость и оперативность в применении стимулирования – постоянная коррекция набора стимулов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> доступность – стимулы должны быть понятны, доступны и демократичны для всего персонала;</li> <li><input type="checkbox"/> постепенность – резкое повышение вознаграждения не всегда положительно сказывается на мотивации персонала;</li> <li><input type="checkbox"/> осязаемость – необходимо учитывать порог действительности стимула;</li> <li><input type="checkbox"/> минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой;</li> <li><input type="checkbox"/> сочетание моральных и материальных стимулов – учет целенаправленного воздействия на каждого члена коллектива, время, место и субъект стимулирования;</li> <li><input type="checkbox"/> сочетание негативных и позитивных стимулов</li> </ul>

В основе стимулирования труда персонала организации материальные и нематериальные, денежные и не денежные, моральные, социальные, психологические и другие стимулы. Стимулирование персонала организации

предполагает наличие у управленческих кадров возможностей и функций, способных удовлетворить значимые потребности персонала и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций всего коллектива.

На основе теоретических исследований сделан вывод о том, что персонал является ключевым фактором управления, составляющим основы формирования эффективной стратегии современной организации сервиса, а управление персоналом частью общей системы управления ресторанным бизнесом.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления любой организации и считается основным критерием его экономического успеха. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляет возрастающая роль профессионализма работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствие с задачами, стоящими перед организацией.

Ресторанный бизнес представляет собой сферу предпринимательской деятельности по организации услуг, направленных на удовлетворение потребностей клиентов в питании и отдыхе на сервисной основе с целью получения прибыли. Наличие квалифицированного и хорошо обученного персонала – одна из важнейших составляющих успешности ресторанного бизнеса.

В практической части была представлена общая характеристика РК «Екатерина», проанализированы состав и структура персонала в РК «Екатерина», проведен анализ хозяйственной деятельности развлекательного комплекса «Екатерина», как показателя эффективности его деятельности. Автор пришел к следующим выводам: стабильность и текучесть персонала напрямую зависит от его удовлетворенности условиями труда, которые для него созданы в организации сервиса.

В ходе проведенного исследования в РК «Екатерина» были выявлены недочеты: для большинства работников важны отношения с

непосредственным руководителем. Они ожидают не только выплаты определенной суммы денег, но и внимания к своей личности. Недоступность руководителя и взаимное непонимание между руководством и персоналом может существенно снизить эффективность работы развлекательного комплекса «Екатерина».

В РК «Екатерина» наблюдаются негативные тенденции в работе с персоналом: недостаточный профессионализм официантов и поваров (большинство не имеет соответствующей квалификации и образования); снижение мотивации, что отражается на работе персонала (большинство работают без энтузиазма, без старания, не проявляют инициативу, подходят формально к выполнению своих должностных обязанностей).

Также проблемой для развлекательного комплекса «Екатерина» является текучесть кадров. И, несмотря на то, что при увольнении персонала сразу вновь набираются недостающие сотрудники (причем в кратчайшие сроки, так как у руководства имеется кадровый резерв), это несет за собой значительные экономические, организационные, кадровые и производственные потери, что, несомненно, провоцирует психологические трудности.

Система стимулирования персонала развлекательного комплекса «Екатерина» имеет только материальную составляющую, которая выражается в начислении оплаты труда. В этом случае руководство РК применяет повременную премиальную форму оплаты труда, которая предполагает оплату не только отработанного времени, но и премии за качество выполненной работы.

Проведенная оценка уровня удовлетворенности персонала дает возможность сделать необходимые поправки в кадровой политике развлекательного комплекса «Екатерина» и разработать актуальные положения о материальном и нематериальном стимулировании персонала.

Целью программы совершенствования управления персоналом является обеспечение постоянного развития персонала в развлекательном

комплексе «Екатерина» в соответствии с целями его развития и потребностями коллектива в профессиональном росте.

Программа совершенствования управления персоналом в развлекательном комплексе «Екатерина» включает:

- групповое обсуждение сотрудников для выдвижения кандидатур для прохождения обучения;
- определение сотрудников, обладающих ценным опытом и знаниями, необходимых новым специалистам;
- формирование списка наставников (или прием тренера) к наставнической работе;
- разработка новой системы материального стимулирования с целью повышения заинтересованности персонала в получении наибольшего результата деятельности;

Итак, для успешной реализации программы совершенствования управлением персоналом в развлекательном комплексе «Екатерина» автор предлагает проведение следующих тренинг-занятий с тренером или специалистом по управлению персоналом:

1. Тренинг-занятие для персонала РК «Екатерина» на тему «Стили общения в коллективе». Цель – развитие представлений персонала сервиса о формах и стилях общения в коллективе развлекательного комплекса».

2. Тренинг-занятие для персонала РК «Екатерина» на тему: «Проектирование процесса управления персоналом». Цель – расширение знаний персонала о способах управления развлекательным комплексом.

3. Тренинг-занятие для персонала РК «Екатерина» на тему: «Взаимоотношения в коллективе». Цель – установление положительного эмоционального климата внутри коллектива развлекательного комплекса.

4. Тренинг-занятие для персонала РК «Екатерина» на тему: «Решение конфликтных ситуаций в коллективе». Цель – применение имеющихся знаний персонала о способах разрешения конфликтных ситуаций внутри развлекательного комплекса.



5. Тренинг-занятие для персонала РК «Екатерина» на тему: «Коммуникации как важные составляющие ресторанный бизнеса». Цель – раскрытие влияния коммуникативной компетентности персонала на эффективность труда в развлекательном комплексе.

6. Тренинг-занятие для персонала РК «Екатерина» по теме: «Эффективность работы с персоналом путем активного его включения в деятельность развлекательного комплекса». Цель – повышение компетенции персонала в вопросах взаимодействия с руководством на деятельностной основе.

Так же предлагается директору развлекательного комплекса «Екатерина» осуществить планирование по совершенствованию процесса управления персоналом по следующим этапам (см. табл. 2).

Таблица 2 – Планирование совершенствования процесса управления персоналом в РК «Екатерина»

Направление деятельности	Название мероприятия	Предполагаемый результат
Формирование норм и традиций коллектива	Принятие Кодекса делового общения РК «Екатерина»	- стабилизация социально-психологического климата в коллективе; - повышение лояльности к организации в целом, развитие корпоративной культуры
Обеспечение доступного информационного ресурса для получения своевременной и нужной информации от руководства	Создание электронной внутренней газеты РК «Екатерина»	- создание в коллективе чувства единой семьи; - укрепление доверия к руководству со стороны коллектива
Развитие навыков произвольного, непринужденного общения, эмпатии, более точного восприятия партнера по общению	Практическое тренинговое занятие «Когда душа с душой говорит...»	- повышение сплоченности коллектива; - получение коллективом опыта позитивного и эффективного командного взаимодействия; - осознание значимости командной работы для повышения эффективности деятельности всего развлекательного комплекса
Обогащение знаний персонала об общении внутри коллектива и его	Практическое занятие «Азбука общения в коллективе ресторанный»	- повышение компетентности персонала об азах психологии общения и классификации средств

средствах	бизнеса»	общения; - развитие умения осознавать свои сильные и слабые стороны в общении; - умение определять существующие проблемы, которые можно разрешить; - создание атмосферы доброжелательности в общении
Обогащение знаний персонала о вербальных средствах общения	Практическое занятие «Вербальные средства общения»	- повышение компетентности персонала в направлении вербальных средств общения и принципов построения речевой коммуникации; - снятие эмоционального напряжения, объединение в группы
Повышение мотивации персонала на получение положительных результатов от совместной деятельности	Проведение тренинга на командообразование	- повышение сплоченности коллектива; - получение коллективом опыта позитивного и эффективного командного взаимодействия; - осознание значимости командной работы для повышения эффективности деятельности всего развлекательного комплекса

Таким образом, реализуемая программа позволит улучшить социально-экономические показатели в развлекательном комплексе «Екатерина».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление персоналом в менеджменте представляет собой целенаправленную деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики организации, принципов и методов управления ее персоналом.

Ресторанный бизнес представляет собой сферу предпринимательской деятельности по организации услуг, направленных на удовлетворение потребностей клиентов в питании и отдыхе на сервисной основе с целью получения прибыли. Наличие квалифицированного и хорошо обученного персонала – одна из важнейших составляющих успешности ресторанного

бизнеса.

В рамках практической части исследования нами была проведена оценка системы управления персоналом в развлекательном комплексе «Екатерина», которая позволила сделать следующие выводы: в работе с персоналом отсутствует система: не разработана кадровая политика, отсутствует план внедрения профессиональных стандартов, нет плана перспективного обучения персонала в соответствии с требованиями профессиональных стандартов. Данные проблемы негативно влияют на профессионализм и уровень сервиса организации, что снижает качество оказываемых услуг, эффективность работы развлекательного комплекса в целом.

При этом проведенное исследование показало устойчивую прибыль организации сервиса, что говорит о хорошем качестве предоставляемых им услуг и пользовании спросом среди населения.

Для совершенствования системы управления персоналом в развлекательном комплексе «Екатерина» нами была предложена программа, основной целью которой обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями развития РК «Екатерина» и потребностями коллектива в профессиональном росте. Система обучения персонала в развлекательном комплексе «Екатерина» должна быть направлена на решение таких задач, как: подготовить персонал к выполнению новых производственных задач, систематически обновлять знания персонала, подготовить персонал к карьерному росту.

Программа совершенствования управлением персоналом в развлекательном комплексе «Екатерина» включает: групповое обсуждение сотрудников для выдвижения кандидатур для прохождения обучения; определение сотрудников, обладающих ценным опытом и знаниями, необходимых новым специалистам; формирование списка наставников; разработка новой системы материального стимулирования с целью повышения заинтересованности персонала в получении наибольшего

результата деятельности; совершенствование системы нематериального стимулирования персонала, например, присвоение звания «Лучший работник месяца», создание доски почета, поощрение предложений персонала и т.п.