

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

Кафедра туризма и культурного наследия

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ
ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СОТРУДНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ
ООО «ПИР И МИР»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
БАКАЛАВРА

Студентки 4 курса 431 группы

Направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Аскаровой Альбины Сарсенгалеевны

Научный руководитель:
доцент кафедры туризма
и культурного наследия,
к.э.н., доцент

_____ Е.А. Нацыпаева

Заведующий кафедрой туризма
и культурного наследия,
д.э.н., профессор

_____ Т.В. Черевичко

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики особую значимость приобретает проблема формирования эффективной системы мотивации персонала с учетом индивидуальных особенностей сотрудников. Рабочая деятельность является фундаментальной составляющей жизни человека, обеспечивающей не только материальное благополучие, но и реализацию личностного потенциала, постоянное развитие профессиональных навыков и компетенций.

Актуальность темы заключается в том, что сфера общественного питания характеризуется особой значимостью системы мотивации персонала. Это обусловлено тем, что качество работы сотрудников напрямую влияет на ключевые показатели бизнеса: уровень удовлетворенности клиентов, финансовые результаты и репутацию организации. В связи с этим разработка и внедрение системы мотивации, учитывающей личностные характеристики работников, становится критически важным фактором успеха предприятия общественного питания.

Теоретическая база исследования сформирована на основе комплексного анализа научной и учебно-методической литературы, а также публикаций в профессиональных периодических изданиях. В ходе работы были изучены фундаментальные труды ведущих специалистов в области управления персоналом и мотивации, среди которых: Вдовиченко Д.В., Герчиков В.М., Зоткина Н.С., Ильин Е.П., Шапиро С.А.

Цель бакалаврской работы заключается в изучении теоретических основ формирования системы мотивации в организации и разработки проекта по ее развитию с учетом личностных характеристик сотрудников (на примере ООО «Пир и Мир»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить теоретическую модель мотивации и ее ключевые теории;

- рассмотреть личностные характеристики сотрудников сферы сервиса и их влияние на мотивацию, а также современные подходы к развитию системы мотивации в организациях сферы сервиса;
- провести комплексный анализ существующей системы мотивации в ООО «Пир и Мир» с учетом личностных характеристик сотрудников и оценить ее эффективность;
- разработать персонализированный проект по совершенствованию системы мотивации сотрудников ООО «Пир и Мир» с учетом их личностных характеристик и оценить его предполагаемую эффективность.

Объектом исследования - ООО «Пир и Мир» как предприятие сферы общественного питания, находящиеся по адресу: г. Москва, пр-д Таможенный, д. 6, стр. 3, спец. пом. 316.

Предметом исследования - особенности формирования и развития системы мотивации в организации с учетом личностных характеристик сотрудников.

Методы исследования:

- теоретические: анализ, обобщение и систематизация научной литературы по проблеме исследования, метод сравнения;
- практические: включенное наблюдение, анкетирование, качественный и количественный анализ данных.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные рекомендации по развитию системы мотивации в организации с учетом личностных характеристик сотрудников можно будет реализовать в деятельности исследуемого предприятия.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

В первой теоретической главе была рассмотрена теоретическая модель мотивации с ее ключевыми теориями, личностные характеристики сотрудников сферы сервиса и их влияние на мотивацию, а также

современные подходы к развитию системы мотивации в организациях сферы сервиса.

Во второй аналитической главе была рассмотрена общая характеристика и проведен анализ системы мотивации с учетом личностных характеристик сотрудников ООО «Пир и Мир». Были выявлены основные проблемы в системе мотивации сотрудников ООО «Пир и Мир», учитывая личностную характеристику сотрудников.

В третьей главе была предложена разработка проекта «Корпоративная лига», который мог бы решить проблемы в системе мотивации сотрудников ООО «Пир и Мир» с учетом их личностных характеристик. Также проведена оценка затрат и эффективности предложенных мероприятий.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Теоретические основы развития системы мотивации с учетом личностных характеристик сотрудников

Достижение баланса между экономическими и социальными аспектами — ключевая задача мотивации персонала для повышения эффективности работы организации.

Мотивация – это «процесс стимулирования отдельного работника или группы людей к совершению действий, которые приводят к достижению целей организации в долгосрочной перспективе».

Мотивацию труда можно рассматривать как процесс, подсистему управления или самостоятельную систему. Изначально её разделяют на два вида: материальную и нематериальную.

Основные теории мотивации (содержательные и процессуальные), заложили фундамент для понимания этого сложного процесса.

Содержательные теории:

- Пирамида Маслоу остается важным инструментом для понимания мотивации. Она эффективно работает в управлении персоналом и саморазвитии, хотя требует дополнения другими методами. Модель помогает выстраивать систему приоритетов и удовлетворять потребности на разных уровнях.

- Теория Герцберга создает мотивирующую рабочую среду и повышает эффективность бизнеса. Сбалансированный подход к мотивационным и гигиеническим факторам увеличивает производительность и лояльность сотрудников.

Процессуальные теории:

- Теория Врума позволяет эффективно воздействовать на сотрудников: мотивация снижается, если работник не видит связи между усилиями и вознаграждением или если вознаграждение не имеет ценности.

- Теория Портера-Лоулера объясняет, как возникает удовлетворение трудом. Теория справедливости показывает: сотрудники сопоставляют свой

вклад с результатами, и чем выше вознаграждение, тем выше их удовлетворенность.

Мотивация — процесс воздействия на сотрудников для повышения их эффективности в работе, основанный на различных теориях, применимых в разных организационных контекстах.

Личностные характеристики сотрудников включают индивидуальные особенности характера, поведения, пола, возраста, образования, семейного положения и стажа работы. В сфере сервиса эти качества играют ключевую роль в обеспечении высокого уровня клиентского сервиса.

Важными личностными характеристиками сотрудника сферы сервиса являются: коммуникабельность, доброжелательность, стрессоустойчивость, эмпатия, организованность, внимание к деталям, инициативность, гибкость, ответственность.

Для мотивации сотрудников сферы сервиса была рассмотрена концепция В.И. Герчикова. Она разделяет сотрудников на пять типов мотивации: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и люмпенизированный, что позволяет эффективно мотивировать персонал.

В условиях меняющегося рынка традиционные методы мотивации уже не работают. Сфера сервиса нуждается в инновационных подходах к мотивации, чтобы обеспечить вовлеченность сотрудников и качество обслуживания клиентов.

Современные подходы к развитию системы мотивации включают: цифровую трансформацию через автоматизацию, гибкие форматы работы, геймификацию процессов, Wellness-программы, «зеленую» мотивацию и социально-ответственный бизнес (CSR).

Успешная система мотивации основана на комплексном подходе, сочетающем теорию и практику управления персоналом.

2. Анализ системы мотивации в организации с учетом личностных характеристик сотрудников (на примере ООО «Пир и Мир»)

ООО «Пир и Мир» — компания по организации выездного ресторанного обслуживания, предлагающая услуги по проведению выездных фуршетов, доставке горячей еды, боксов, обедов, организации детских праздников и других видов выездного обслуживания.

Персонал компании состоит из генерального директора, исполнительного директора, бухгалтера, кассира, шеф-повара, поваров, менеджеров, официантов, посудомойщиц и уборщиц, менеджера по закупкам и водителей доставки. Структура управления имеет линейно-функциональный характер.

Клиентская база компании представлена тремя основными сегментами: корпоративными заказчиками (40% оборота), частными клиентами (35%) и организаторами мероприятий (25%). При этом наблюдается высокая концентрация на крупных корпоративных клиентах. Уровень удержания клиентов составляет 65%, а средний чек постоянных клиентов на 30% выше, чем у новых.

В маркетинговой деятельности компания сильно зависит от сарафанного радио, практически не использует современные каналы продвижения (социальные сети, контекстную рекламу, email-маркетинг). Отсутствует система работы с отзывами клиентов и четкое позиционирование бренда на рынке, что ограничивает приток новых заказчиков.

Финансовые показатели демонстрируют отрицательную чистую прибыль в 2024 году из-за погашения кредитных обязательств. Наблюдается снижение выручки, связанное с развитием рынка кейтеринга в Москве, конкуренцией и предпочтениями потенциальных клиентов. При этом компания показывает хорошую финансовую устойчивость и находится в более выгодном положении по сравнению с большинством сопоставимых организаций в отрасли.

Сильные стороны компании включают удобное расположение, профессионализм поваров и отработанную технологию продаж. К слабым сторонам относятся низкая рекламная активность, неопытность персонала, проблемы с наймом высококвалифицированных сотрудников и недостаточная видимость в мессенджерах.

Основные возможности развития заключаются в привлечении новых клиентов и поставщиков, увеличении рыночной доли и внедрении цифровизации услуг. Существующие угрозы связаны с высоким уровнем инфляции, снижением уровня жизни населения, появлением новых конкурентов и изменениями в законодательстве.

В сравнении с конкурентами у компании имеются определенные недостатки: низкий уровень обслуживания персонала, недостаточная скорость обслуживания и ограниченное количество уникальных блюд, в основном стандартных.

Система мотивации в ООО «Пир и Мир» включает годовое премирование (для сотрудников со стажем от 2 лет), бесплатное питание и компенсацию санитарной книжки. Премии составляют до 20 000 рублей для поваров, 10 000 рублей для менеджеров и 5 000 рублей для официантов.

Карьерный рост ограничен: возможен для официантов (до старшего смены или менеджера) и поваров (до шеф-повара). Нематериальная мотивация минимальна, обучение отсутствует.

Анализ системы мотивации в ООО «Пир и Мир» показал необходимость ее комплексного совершенствования, особенно в части квалификации персонала и скорости обслуживания. Компания обладает значительным потенциалом для развития, однако требует модернизации системы управления персоналом через создание эффективной системы мотивации с учетом личностных характеристик сотрудников.

Для повышения эффективности работы организации необходим комплексный пересмотр всей системы мотивации с учетом специфики различных категорий сотрудников и их потребностей. Приоритетными

направлениями совершенствования станут улучшение материального стимулирования, развитие системы обратной связи и создание реальных возможностей для профессионального и карьерного роста персонала.

3. «Корпоративная лига»: персонализированная система мотивации персонала ООО «Пир и Мир» с учетом личностных характеристик сотрудников

«Корпоративная лига» — это система мотивации сотрудников, основанная на геймификации, которая превращает рабочие процессы в увлекательную игру для повышения вовлеченности персонала.

Персонализированная система мотивации предлагает сотрудникам индивидуальный подход к вознаграждению, развитию и поддержке, но требует активного участия и контроля, в то время как руководство получает эффективность команды и улучшение процессов, но сталкивается с затратами на внедрение и адаптацию.

Ежемесячная система мотивации «Корпоративная лига», где сотрудники зарабатывают баллы за выполнение задач и получают награды на неформальных церемониях с присвоением статусов «Сотрудник месяца» и «Лучшая команда месяца». Оцениваются: ответственность, командная работа, инициативность, профессионализм и креативность. Куратор — ассистент исполнительного директора.

Сотрудники разделены на 6 команд: «Денежный патруль» (бухгалтерия), «Кулинарный тандем» (поварская), «Команда решений» (менеджеры), «Сервис команда» (официанты), «Драйв-тайм» (доставка), «Чистота. ПРО» (уборка). Каждая команда получает специфические задания и оценивается по своим компетенциям. Поощрения включают финансовые бонусы, подарочные сертификаты, купоны на услуги, дополнительные выходные и публичные награждения с присвоением званий «Сотрудник месяца» и «Лучшая команда месяца».

CRM-система «Битрикс24» автоматизирует управление заказами, логистику, клиентскую базу и складской учет в режиме реального времени.

Система включает корпоративный мессенджер, аналитику и контроль доступа. Преимущества: повышение эффективности работы, улучшение качества обслуживания, автоматизация процессов, безопасность данных и оперативность принятия решений. «Корпоративная лига» создает комплексную среду управления бизнес-процессами с гибким стимулированием, обучением и личностным подходом к сотрудникам.

Внедрение системы мотивации «Корпоративная лига» в ООО «Пир и Мир» требует единовременных затрат в 100 000 рублей и ежемесячных расходов в 236 500 рублей. Основные статьи затрат: зарплата ассистента (58 500 руб.), подписка на Битрикс24 (12 000 руб.), награды (50 000 руб.), церемонии награждения (16 000 руб.). При этом прибыль компании выросла на 10% (с 2 до 2,2 млн руб.), несмотря на увеличение расходов на 39%. Система окупается за первый месяц благодаря повышению мотивации сотрудников и оптимизации процессов через CRM.

Преимущества системы: гибкая система вознаграждений, эффективные каналы обратной связи, программы профессионального роста. «Корпоративная лига» не только решает текущие проблемы, но и создает основу для развития компании, повышая её конкурентоспособность на рынке выездного ресторанного обслуживания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной бакалаврской работе представлено теоретическое и практическое исследование системы мотивации компании с учетом личностных характеристик сотрудников (на примере ООО «Пир и Мир»).

В современных условиях развития рынка каждая компания стремится укрепить свои позиции, завоевать целевую аудиторию и обеспечить высокий уровень лояльности клиентов. Ключевым фактором успеха становится грамотно выстроенная система мотивации персонала, которая требует постоянного совершенствования и адаптации под уникальные особенности организации.

Теоретический анализ показывает, что эффективная система мотивации должна базироваться на комплексном подходе, объединяющем теоретические основы и практические аспекты управления персоналом. При этом важно учитывать необходимость развития клиентоориентированности и повышения качества обслуживания.

Объектом исследования выступило ООО «Пир и Мир», специализирующееся на выездном ресторанном обслуживании

Были проведены анализы экономических показателей, SWOT-анализ, сравнение с конкурентами и эффективность действующей системы мотивации сотрудников.

Анализ действующей системы мотивации на предприятии показал, что она требует совершенствования. В результате рекомендовано ООО «Пир и Мир» нанять ассистента исполнительного директора, подключить CRM систему, выделить денежные средства на мотивацию персонала. Далее воспользоваться проектом «Корпоративная лига», который продемонстрировал высокую эффективность. Результаты реализации показали увеличение общей прибыли компании на 10% (с 2 млн до 2,2 млн рублей). При этом рост расходов составил 39% (до 836 500 рублей), однако дополнительные затраты в размере 236 500 рублей окупаются уже в первый месяц, а чистый доход остается стабильным на уровне 1,4 млн рублей.

Внедрение предложенных мероприятий не только решает текущие проблемы компании, но и создает прочную основу для дальнейшего развития. Благодаря повышению мотивации сотрудников и оптимизации бизнес-процессов существенно возрастает конкурентоспособность компании на рынке выездного ресторанного обслуживания.

Таким образом, разработанная система мотивации доказала свою эффективность как инструмент управления персоналом, обеспечивающий баланс между финансовыми показателями и развитием человеческого капитала компании.

В заключение хочется отметить, что успешная система мотивации должна быть гибкой и постоянно совершенствоваться, учитывая уникальные характеристики организации и потребности персонала. Только комплексный подход к управлению персоналом позволит достичь максимальной эффективности работы предприятия.