

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 персонала в сфере общественного питания  
(на примере кафе «Лис», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ  
студентки 4 курса 431 группы  
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Степановой Ольги Сергеевны

Научный руководитель  
Доцент, к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_

М.С. Отнюкова

Зав. кафедрой  
Профессор, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

Т.В. Черевичко

Саратов 2025

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Мотивация персонала в сфере общественного питания продолжает оставаться актуальной и важной проблемой по нескольким причинам. Прежде всего, успех бизнеса в этой отрасли зависит от качества обслуживания, которое тесно связано с уровнем мотивации персонала. Высокий уровень мотивации сотрудников способствует предоставлению высококачественного сервиса, что привлекает и удерживает клиентов. Кроме того, сфера общественного питания характеризуется высокой текучестью кадров из-за низких заработных плат, интенсивности труда и специфики рабочих условий. Это подчеркивает необходимость постоянного внимания к мотивации сотрудников с целью удержания опытных работников и привлечения новых кадров. На сегодняшний день эффективная мотивация персонала остается ключевым фактором успешной деятельности организаций общественного питания, и разработка и реализация соответствующих стратегий мотивации является необходимым условием для их стабильного развития.

В 2024 году исследования мотивации персонала в сфере общественного питания в России выявили несколько ключевых тенденций:

1. Рост зарплат и дефицит кадров. За девять месяцев 2024 года число вакансий в сфере общественного питания увеличилось на 28% по сравнению с предыдущим годом. Особенно остро ощущается нехватка уборщиков (рост спроса на 41%), курьеров (31%), официантов и барменов (30%). В ответ на дефицит кадров, медианные зарплаты официантов, барменов и бариста выросли на 29%, а уборщиков и хостес — на 24%.

2. Влияние денежной мотивации. Согласно исследованию Anketolog.ru и Mediasom.Expert<sup>1</sup>, проведенному в сентябре 2024 года, 99% работников считают денежные премии идеальным способом поощрения. При этом 89% уверены, что финансовая мотивация — основной стимул для продуктивной

---

<sup>1</sup>АНКЕТОЛОГ.РУ. Анализ мотивации сотрудников в сфере общественного питания [Электронный ресурс]: [сайт] - URL: <https://www.anketolog.ru/motivation-analysis> (дата обращения: 03.11.2024). - Загл. с экрана. -Яз. рус.

работы, а 87% отмечают, что премии укрепляют их лояльность к работодателю. Оптимальный размер денежной премии, по мнению большинства опрошенных, составляет 50 тысяч рублей.

3. Роль корпоративной культуры и нематериальных факторов. HR-холдинг Ventra<sup>2</sup> в своем исследовании «Роль HR-бренда 2024» отметил, что для 86% соискателей наиболее важным критерием привлекательности компании является развитая корпоративная культура и HR-бренд. При этом 81% работодателей считают, что лучшим способом удержания сотрудников является повышение в должности или расширение их функционала. Однако для сотрудников денежная мотивация продолжает оставаться ключевым фактором, с 71% предпочитающих высокий уровень заработной платы гибкому графику.

4. Адаптация к кадровому дефициту. Рестораны, испытывая кадровый голод, начали нанимать сотрудников в возрасте от 14 до 60 лет, включая пенсионеров. Несмотря на повышение зарплат на 20% за последний год, проблема дефицита кадров остается актуальной. В мае 2024 года конкуренция за вакансию снизилась до 3,1 резюме на место, что является одним из низких показателей за последние годы.

Эти данные подчеркивают важность комплексного подхода к исследованию мотивации персонала в сфере общественного питания, сочетающего конкурентоспособные зарплаты, развитую корпоративную культуру и возможности для карьерного роста.

**Методологической основой** при написании бакалаврской работы были использованы труды следующих авторов: Х. Хекхаузена, К.Б. Казначеевской, Б.Ю. Сербиновского, В.И. Бовыкина и других, которые исследовали в своих работах понятие и сущность системы мотивации сотрудников, специфику мотивации персонала на предприятии питания.

---

<sup>2</sup> Роль HR-бренда для российского бизнеса: исследование Вентра». - [Электронный ресурс]: [сайт] - URL: <https://ventra.ru/news/rol-hr-brenda-dlya-rossiyskogo-biznesa-issledovanie-ventra/> (дата обращения: 03.11.2024). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

**Целью бакалаврской работы** является исследование особенностей мотивации персонала в сфере общественного питания, а также разработка проекта, направленного на развитие системы мотивации и стимулирования сотрудников в кафе «Лис», г. Саратов.

Для достижения этой цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические аспекты исследования системы мотивации персонала в сфере общественного питания;
2. Рассмотреть понятие, содержание и роль мотивации персонала в сфере общественного питания;
3. Изучить методы и инструменты мотивации персонала в сфере общественного питания;
4. Провести исследование существующей системы мотивации персонала в кафе «Лис»;
5. Дать общую характеристику предприятию;
6. Разработать проект по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала кафе «Лис»;
7. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала;
8. Рассчитать бюджет и провести оценку эффективности мероприятий.

**Объект бакалаврской работы** – мотивация персонала.

**Предмет бакалаврской работы** – мотивация персонала в организациях общественного питания, на примере кафе «Лис», г. Саратов.

**Эмпирическая база бакалаврской работы** включает в себя следующие методы:

- исследование организации кафе «Лис»;
- анализ конкурентов кафе «Лис»;
- анкетирование сотрудников на предмет мотивации и удовлетворенности по методике Ссаскинда, опрошено 16 сотрудников;
- SWOT-анализ деятельности кафе «Лис».

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке

проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала кафе «Лис». Предлагаемые мероприятия станут эффективным инструментом для улучшения командной работы, повышения мотивации сотрудников и обеспечения более эффективного функционирования кафе «Лис».

**Структура работы.** В состав работы входят введение, основная часть, состоящая из трех глав, заключение, список использованных источников и приложения.

**Основное содержание бакалаврской работы.** Мотивация персонала как ключевой фактор управления в сфере общественного питания.

Мотивация персонала — это один из важнейших аспектов управления кадрами, поскольку она напрямую влияет на поведение работников, их вовлеченность и продуктивность. С изменением характера труда под влиянием технологических и социальных преобразований перед менеджментом встает задача поиска новых, более эффективных методов мотивации, способных учитывать, как материальные, так и нематериальные потребности сотрудников.

Современные работники предъявляют более высокие требования к условиям труда, самореализации и признанию заслуг. Это делает неэффективными традиционные подходы, основанные исключительно на контроле и материальном вознаграждении. В результате растет необходимость в системах мотивации, которые побуждают сотрудников работать осознанно, добросовестно и с полной отдачей. Эффективная мотивация позволяет персоналу чувствовать свою значимость, видеть смысл в своей деятельности и стремиться к достижению целей компании.

В психологии мотивация рассматривается как процесс, в рамках которого живые организмы выбирают свое поведение в зависимости от предполагаемых последствий. Это явление включает в себя как внутренние побуждения, так и внешние стимулы. Многие исследователи определяют мотивацию как совокупность факторов, побуждающих человека к действию. Например, Г.Г. Зайцев трактует мотивацию как стремление удовлетворить определенные потребности через активную деятельность, а Б.Ю. Сербинский — как побуждение к действиям вообще.

Особое значение мотивация приобретает в таких секторах, как общественное питание. Эта отрасль характеризуется высокой конкуренцией, необходимостью постоянного контакта с клиентами, а также значительной зависимостью конечного результата от человеческого фактора. Услуги в общепите оцениваются не только по качеству еды, но и по качеству

обслуживания, что делает человеческий труд ключевым ресурсом.

Для достижения стабильных результатов в таких условиях требуется грамотная работа с персоналом, в том числе подбор сотрудников, развивающих корпоративную культуру, и формирование мотивационной среды, способствующей раскрытию потенциала работников. Важную роль здесь играют принципы так называемого "правила трех П": поощрение, признание и поддержка. Это позволяет сотрудникам чувствовать свою ценность и стимулирует к новым достижениям.

Методы мотивации можно условно разделить на две категории: финансовые и нефинансовые. К первой группе относятся премии, надбавки, процент от выручки, сдельная оплата труда. Эти стимулы позволяют напрямую увязать интересы работника с целями компании. Однако важно, чтобы эти методы применялись системно, с четко обозначенными критериями оценки и без задержек в выплатах. Только при соблюдении этих условий финансовая мотивация оказывает положительное влияние на производительность труда.

Нефинансовые методы становятся всё более востребованными. Они включают в себя такие формы, как гибкий график работы, удаленная занятость, повышение квалификации, участие в тренингах, улучшение условий труда, развитие корпоративной культуры и социальные программы. Эти стимулы позволяют учитывать индивидуальные потребности сотрудников и создают более комфортную и мотивирующую среду.

Теоретическую основу формирования мотивационных систем составляют различные модели мотивации. Среди содержательных теорий наиболее известна пирамида потребностей Маслоу, в которой потребности человека ранжируются от физиологических до потребностей в самореализации. Согласно этой теории, человек стремится удовлетворить более высокие потребности только после удовлетворения базовых.

Не менее значима теория Д. Макклелланда, выделяющая три ключевые потребности: в достижении, во власти и в принадлежности. Каждая из них

требует своего подхода в управлении: для кого-то важно признание, для другого — возможность влиять на процессы или развиваться профессионально. Эффективный менеджер должен учитывать эти особенности.

Также следует упомянуть двухфакторную теорию Ф. Герцберга, которая делит все факторы, влияющие на мотивацию, на гигиенические (условия труда, зарплата, стабильность) и мотиваторы (признание, достижения, профессиональный рост). Согласно этой теории, устранение неудовлетворенности — это только первый шаг. Для мотивации важны именно мотиваторы, которые формируют чувство удовлетворения от труда.

Таким образом, мотивация персонала в сфере общественного питания — это многокомпонентный процесс, включающий в себя анализ потребностей работников, выбор адекватных методов их удовлетворения и системную работу по стимулированию интереса к труду. Только в этом случае можно достичь высокой производительности, снизить текучесть кадров и сформировать лояльную команду, ориентированную на достижение целей компании. Современная система мотивации требует гибкости, индивидуального подхода и постоянного обновления в зависимости от изменений внешней и внутренней среды.

Данная работа посвящена исследованию системы мотивации персонала в кафе «Лис» (г. Саратов), открытом в 2024 году в составе ООО АП «Санторини». В исследовании рассматриваются особенности предприятия, его организационная структура, кадровый состав, корпоративная культура, а также проводится анализ текущих инструментов мотивации работников.

Кафе «Лис» представляет собой небольшое, уютное заведение на 28 посадочных мест с широким ассортиментом блюд и напитков. Коллектив состоит из 16 сотрудников, среди которых преобладают молодые люди с начальным профессиональным образованием. Управление носит линейный характер, основанное на устных распоряжениях и минимальной регламентации деятельности.

Кафе характеризуется динамичной и гибкой корпоративной культурой (по типу адхократии), в которой поощряются креативность и инициативность. Однако такая неформальная структура не подкрепляется четкой системой адаптации, контроля и мотивации персонала. Высокая текучесть кадров (более 50%) указывает на наличие внутренних проблем — неудовлетворенность заработной платой, условиями труда и отсутствием карьерных перспектив.

Анализ системы мотивации показал, что отсутствуют формализованные процедуры адаптации и премирования. Основой стимулирования является выплата заработной платы без задержек. Премии и иные нематериальные поощрения не используются. Новички проходят стажировку под надзором более опытных коллег, но эта процедура не формализована и зависит от инициативы непосредственных руководителей.

В рамках исследования было проведено анкетирование персонала по методике Сасскинда, позволившее оценить уровень удовлетворенности работников. Выявлены низкий уровень организационной поддержки, недостаточная лояльность к компании и высокая склонность к увольнению.

Работа также включает сравнительный анализ с конкурентами — кафе «Патис», «Перк» и рестораном «Ахали». На этом фоне кафе «Лис» уступает в ряде ключевых параметров, включая качество обслуживания и стабильность персонала, что снижает его конкурентоспособность.

Таким образом, исследование показывает, что в кафе «Лис» отсутствует эффективная система мотивации персонала, что выражается в высокой текучести кадров, неудовлетворенности условиями труда и слабой организационной поддержке. Необходима разработка структурированной системы мотивации, включающей как материальные, так и нематериальные стимулы, а также формализация процессов адаптации и взаимодействия с персоналом.

Для устранения выявленных проблем предложен ряд практических мероприятий, направленных на организационные и культурные изменения внутри кафе:

### 1. Введение института наставничества

Предусмотрено создание Положения о наставничестве, где прописаны задачи, права и обязанности наставника. Назначение производится общим собранием персонала. Наставник помогает новичку адаптироваться, обучает его и получает доплату за успешное прохождение испытательного срока новым сотрудником.

### 2. Совершенствование системы обучения

Предлагается внедрение цифровой обучающей платформы «Бакки», с возможностью дистанционного прохождения курсов, тестирования и контроля результатов. Повышение квалификации будет поощряться премиями. Контроль за обучением может вести администратор или персональный менеджер платформы.

### 3. Обустройство комнаты отдыха

Запланировано переоборудование существующего помещения под комфортную комнату отдыха. Предполагается покупка и установка необходимой техники и мебели: холодильника, микроволновой печи, чайника, стола, кресел и осветительных приборов. Это создаст благоприятные условия для перерыва и отдыха персонала.

### 4. Оптимизация графика работы и обеденных перерывов

Предлагается перейти на посменный график по 7 часов с четко регламентированными обеденными перерывами. Такой подход позволит снизить нагрузку на работников и обеспечит равномерное распределение задач между сменами. Также вводится элемент мотивации — сотрудник с безупречной трудовой дисциплиной первым выбирает желаемые смены на следующий месяц.

### 5. Организация питания персонала

Планируется обеспечить бесплатное питание для сотрудников за счет использования производственной кухни. Будет составлено кольцевое меню и определены ответственные за приготовление пищи. Расходы на продукты будут заложены в бюджет, а питание зафиксировано в коллективном договоре.

## 6. Формирование корпоративной культуры

Для развития позитивной внутренней среды предложено:

Проведение регулярных собраний и опросов;

Визуальное оформление миссии и ценностей;

Организация тимбилдингов, тренингов и конкурсов;

Введение системы нематериального признания («Сотрудник месяца», доска благодарности);

Создание общего чата и назначение «амбассадора культуры» для поддержания командного духа.

Следовательно, бюджет программы будет составлять 678 898 рублей в год.

Выручка кафе «Лис» за полгода с октября 2024 года по март 2025 года составила 4,31 млн. рублей.

Среднерыночный прирост выручки от подобных мероприятий составляет 5% и в нашем случае будет равен:

$$4\,310\,000 * 1,05 = 4\,525\,500 \text{ руб.}$$

Рассчитаем прогнозируемую экономическую эффективность от внедрения мероприятий по формуле:

Экономическая эффективность = выручка после внедрения мероприятий - выручка до внедрения мероприятий / затраты на мероприятия \* 100% (формула 1)

$$\text{Э} = 4\,525\,500 - 4\,310\,000 / 678\,898 * 100\% = 215\,500 / 678\,898 * 100\% = 31,73\%$$

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 31,7%.

В дополнение к экономической оценке был проведён анонимный опрос среди сотрудников кафе (n = 15 человек), чтобы определить уровень удовлетворённости персонала и восприятие изменений. Ключевые вопросы и их результаты приведены в таблице.

Таблица 8 – Результаты социологического опроса

Вопрос	Доля положительных ответов
Будете ли вы удовлетворены условиями труда после изменений?	85%
Планируете ли вы продолжать работу в кафе «Лис», если мероприятия будут применены в работу в ближайшее?	80%
Улучшилась ли командная атмосфера?	90%
Доброжелательна ли атмосфера в коллективе и отношения с коллегами?	90%
Вы удовлетворены балансом между работой и личной жизнью?	90%

Как видно из таблицы, уровень удовлетворённости сотрудников значительно вырос, что свидетельствует о положительном психологическом эффекте мотивационной программы.

Следовательно, введение мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала кафе «Лис» будет эффективно.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Итак, проведенный анализ развития системы мотивации персонала в сфере общественного питания (на примере кафе «Лис», г. Саратов), позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

Теоретический анализ показал, что мотивацию рассматривают как активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. Мотивация используется не только как побуждающий фактор к действию, а возможность раскрыть творческий потенциал сотрудников. Все методы мотивации можно разделить на две крупные категории: финансовые и нефинансовые.

Для описания мотивационного процесса в экономике и менеджменте принято использовать следующие модели (теории) мотивации: содержательные и процессуальные. Сущность системы мотивации заключается в том, что она неразрывно связана с эффективностью работы. Руководитель должен уметь подбирать правильные методы и формы мотивации учитывая индивидуальность каждого работника для достижения наилучших результатов.

Мотивация персонала в сфере общественного питания играет ключевую роль в повышении эффективности работы сотрудников, улучшении качества обслуживания и удовлетворенности клиентов. Понимание сущности и содержания мотивации позволяет выработать более эффективные методы и инструменты воздействия на персонал, такие как материальные и нематериальные стимулы, которые способствуют улучшению производительности труда, укреплению корпоративной культуры и снижению текучести кадров в организации.

В аналитической части работы нами был проведен ряд практических исследований. Было проведено исследование существующей системы мотивации персонала в кафе «Лис» и было выяснено, что в кафе существует корпоративная культура рыночно-адхокративного типа по типологии К. Камерона и Р. Куинна, которая предполагает гибкую, адаптируемую и

неформальную форму организации, где нет формальной структуры, и в которой работают специализированные междисциплинарные команды, сгруппированные по функциям. На предприятии не существует целенаправленной деятельности по развитию культуры и в целом системы управления персоналом, отсутствуют необходимые инструменты для мотивации работников, регламентации их деятельности.

У кафе «Лис» существуют конкуренты, исходя из расположения предприятия и схожим услугам и меню, такие как: Патис, Перк, Ахали. Проведя анализ конкурентов, было выяснено, что кафе «Лис» уступает другим своим конкурентам по некоторым критериям: качество обслуживания, особенности заведения и частично качество блюд.

В организации наблюдается текучесть кадров, которая составила в 2024 году - 50 %, что не является нормой.

Для анализа мотивации и удовлетворенности сотрудников кафе «Лис» было проведено исследование с помощью методики Ссаскинда. В анкетировании приняло участие 16 сотрудников кафе «Лис». Результаты анкетирования показали, что многие сотрудники отметили, что в организации игнорируют жалобы среди сотрудников, мало считаются с мнением, не помогают в особой услуге и мало беспокоятся о том, насколько удовлетворяет работа; работой в организации удовлетворены не так много сотрудников, в основном преобладают средние значения.; многие респонденты не испытывают гордости за работу в данном предприятии и не видят перспектив в своей деятельности; показатели удовлетворенности жизни были в среднем значении, то есть существует определенное недовольство, несоответствие с идеалом.

С помощью проведенного исследования мотивации персонала в кафе «Лис» были выделены следующие проблемы:

- нет разработанной системы стимулирования и мотивации персонала;
- отсутствует система наставничества в организации;
- кафе не реализует программу по обучению новых сотрудников, не

оплачивает и не способствует обучению и повышению квалификации работающих сотрудников.

- слабая корпоративная культура и не выстроены коммуникации между сотрудниками и пр.

Для решения данных проблем был разработан проект, цель которого - разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в кафе «Лис». Были поставлены и реализованы следующие задачи проекта: разработать мероприятия проекта; составить план-график мероприятий; разработать бюджет и оценить эффективность, предложенных мероприятий; просчитать возможные риски проекта и управление ими.

В рамках данного проекта предлагались следующие мероприятия:

1. Разработка положения о наставничестве в кафе, которое бы определило его основные функции и задачи, а также доплату за данный вид деятельности;
2. Совершенствование программы по обучению новых сотрудников и повышению квалификации уже работающих;
3. Создание места для изолированного отдыха сотрудников в обеденное время;
4. Разработка графика обеденного перерыва сотрудников и формы работы с составлением графика рабочих дней;
5. Предоставление стабильного питания для персонала;
6. Формирование сильной корпоративной культуры.

Бюджет предложенной программы составляет 678 898 рублей в год.

Была рассчитана экономическая эффективность от внедрения данных мероприятий, которая составила 31,7%.

Считаем, что введение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала кафе «Лис» будет эффективно.