**Департамент образования Ярославской области**

**Государственное профессиональное образовательное учреждение Ярославской области**

**Ярославский колледж индустрии питания**

# ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

## «Пути развития положительной мотивационной деятельности персонала»

Специальность 43.02.01 (100114) «Организация обслуживания в общественном питании»

Группа 4 ОРГ

Выполнил:

Студентка 4 курса

Роговская Алиса Сергеевна

ДОПУЩЕНО

к защите

Зам.директора по УР В.С.Новиков

Руководитель

Преподаватель

Н.Н.Кормягина

Ярославль, 2023

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....6

1.1. Сущность мотивационной деятельности и ее место в системе менеджмента.....6

1.2. Основные методы мотивации.....13

1.3 Особенности мотивации персонала на предприятиях общественного питания.....17

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАФЕ «ДЯДЮШКА JOE».....25

2.1. Общая характеристика предприятия.....25

2.2 Анализ системы мотивации персонала в Кафе «Дядюшка JOE».....28

2.3 Разработка предложений по повышению положительной мотивационной деятельности персонала в Кафе «Дядюшка JOE».....44

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....53

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....55

# ВВЕДЕНИЕ

В процессе трудовой деятельности люди совершают целенаправленные действия, необходимые для собственного выживания, руководствуясь как влиянием веешней среды, например, работодателей и организаций, так и внутренними установками человека, которые напрямую связаны с внешней средой. Если бы процесс трудовой деятельнести определялся необходимостью получения средств для выживания, то индивиды были бы мотивированы исключительно биологическими потребностями.

Однако на практике дело обстоит иначе. Ведь современный человек значительно превзошел своих предшественников в уровне вознаграждеия за свой труд и в своем предпринимательском потенциале. Таким образом, государство, в частности, обязано обеспечить определенный минимум денежных средств (пенсии, пособия), который теоретически должен быть достаточным для обеспечения биологического существования, гарантируя, таким образом, в значительной степени биологическое существование человека.

Поскольку биологическое существование гарантируется в пределах суммы, выплачиваемой за труд, работодатели часто сталкиваются с проблемой стимулов к труду. В данном случае считается, что уровень материального благосостояния работника напрямую зависит от того, могут ли одни только материальные стимулы дополнительно стимулировать его деятельность. Данная проблема решалась как на уровне фундаментальных научных исследований, так и на уровне прикладных исследований, направленных на поиск полноценной мотивации личности современного работника в различных сферах труда и при различных исходных условиях.

Основными трудностями на этом пути являются:

- различия в индивидуальных особенностях личности
- национальные, религиозные и исторические особенности отдельных групп населения
- различия в условиях труда в разных странах

- разный уровень компетентности
- разный уровень благосостояния.

Эти проблемы особенно ярко проявляются в контексте заимствования зарубежного опыта управления человеческими ресурсами для управления в условиях российской экономики. Причина этого заключается в том, что зарубежные исследования мотивации человеческих ресурсов (например, США, Япония) теоретически гораздо более продвинуты, чем российские, но практическая реализация теорий, разработанных за рубежом, сталкивается с необходимостью их адаптации и приспособления к российскому контексту.

Необходимость исследования мотивации и мотивационного развития в российской экономике может быть обоснована тем, что Россия пытается найти выход из затяжного экономического кризиса, повысить производительность труда и сделать работников более заинтересованными в процветании своих предприятий.

Развитие психологических основ управления персоналом неразрывно связано с процессом совершенствования экономики в соответствии с рыночными принципами, которые менее терпимы к административно-императивному подходу к управлению персоналом.

На этом пути необходимо преодолеть старые стереотипы мышления о персонале, организациях и работе.

Необходим новый подход к управлению человеческими ресурсами, поскольку индивидуальная мотивация богаче и зависит от меняющихся потребностей и личного развития сотрудников.

Необходимо учитывать многие факторы организационной работы, такие как:

- тип организации, функциональные области
- цели и принципы организационного развития
- традиции и опыт подсистему правления внутри организации
- уровни управления и методологии управления персоналом
- мотивационные структуры персонала

- иерархические структуры подчиненных подразделений.

Таким образом, актуальность темы, выбранной для данной работы, не вызывает сомнений.

**Целью** данной работы является изучение теоретических основ мотивации и разработка подхода к совершенствованию мотивации на конкретном организационном примере.

**Задача** данной работы-определить природу и основные формы мотивации, проанализировать мотивацию и связанные с ней проблемы, а также предложить способы улучшения трудовой мотивации в организации на примере конкретной компании.

**Объектом наблюдения** является кафе «Дядюшка JOE».

**Объектом исследования** в данной работе является мотивация труда персонала в Кафе «Дядюшка JOE».

**Предметом**-проблема мотивации труда и пути ее решения на примере конкретного предприятия.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность мотивационной деятельности и ее место в системе менеджмента

Категорию мотивации следует считать одной из наиболее общих среди тех, которые используются для описания механизмов человеческой психики. Она обобщает все психические явления, участвующие в подготовке к реализации относительно сложных форм человеческой деятельности, включая деятельность в организациях.

Будучи саморегулирующейся системой, человек содержит набор регуляторов, которые спонтанно направляют процесс обмена. Одним из таких регуляторов являются инстинкты.

Инстинкты - это первичная, врожденная форма, стимулирующая человеческую деятельность. Набор инстинктов формируется в результате биологической эволюции, основанной на приспособлении различных видов к окружающей среде. Основная цель инстинктов - обеспечить безопасность организма в борьбе за выживание. Благодаря естественному отбору выживут только те организмы, чьи инстинкты вызывают действия, соответствующие окружающей среде. В такой системе борьбы оптимальный набор инстинктов фиксирован.

Однако по мере изменения окружающей среды набор инстинктов также должен меняться. Эта необходимость достигается через механизм генетической изменчивости. Динамический набор инстинктов закреплен в генотипе, который определяет характеристики данного вида, включая человека, а значит, и работников данной организации.

Основными инстинктами являются инстинкты самосохранения. На уровне социального поведения и трудовой деятельности эти инстинкты выражаются в мотивах получения материальных ресурсов, поиска брачного

партнера и семьи, воспитания детей, а также в мотивах безопасности (личной, профессиональной и т.д.), т.е. гарантии собственной безопасности и безопасности рабочего места (угроза безработицы).

Одновременно с условным рефлексом во взаимодействии «человек – среда» появляется внешний элемент - стимул, который выступает в качестве причины последующего поведения человека и его собственных изменений. Результатом действия стимула является реакция. Таким образом, биологическая мотивация человека, особенно сотрудника организации, состоит из четырех элементов.

Однако одной биологической мотивации недостаточно для поддержания человеческой и экономической деятельности. В частности, ее недостаточно для эффективной и продуктивной работы в коллективах и организациях.

Биологическая мотивация представляет собой строго детерминированную часть человеческой мотивации. Люди не могут ничего выбирать и ничего регулировать. Именно поэтому материальное стимулирование труда в компаниях и внимание к инстинкту самосохранения (мотив безопасности) всегда были важной частью мотивации труда персонала.

Однако экономический человек открыт для разных возможностей и не во всех из них биологически мотивирован, и его деятельность требует дополнительных стимулов.

Поэтому недостаток или избыток какого-либо материала, информации или другого элемента бытия вызывает у человека субъективные переживания и характеризуется как потребность.

Первичной реакцией человека на ситуацию нужды является формирование потребности, то есть уже конкретного ощущения недостатка или избытка чего-либо. Потребности являются завершающим этапом мотивации и формируются без участия сознания. На последующих этапах мотивации сознание включается в процесс.

Следующим этапом мотивации является влечение, которое формируется под влиянием потребностей и выражается в поиске путей их удовлетворения.

Однако существует два вида влечений: осознанные и базально-бессознательные. Если влечение осознанное, то оно является потребностью. Желание направлено на конкретный объект, который выступает в качестве стимула.

Стимул - это образ объекта желания, точка отсчета, стимул, который побуждает к ответной реакции, направленной на его достижение. В этом отношении стимул является основной причиной деятельности, так как пока он не сформирован, не сформируется и соответствующая деятельность.

Исходя из представленной картины, можно сделать вывод, что стимулы являются основным способом побуждения человека к любой деятельности.

Стимулирование можно охарактеризовать как сочетание предоставления своего рода гарантии того, что в результате деятельности будет достигнут объект притяжения (например, должность начальника отдела), а также объяснение и представление примера этого объекта (объяснение преимуществ, предоставляемых сотруднику на этой должности, и приведение примеров других сотрудников на аналогичных должностях).

Стимулы, которые являются основным объектом деятельности работника, также являются целью деятельности. Образ удовлетворения насущных потребностей заставляет работников работать максимально эффективно. Поэтому правильное "распознавание" и формирование потребностей работников является одной из основных задач менеджеров, направленных на повышение производительности труда.

Мотивы можно раскрыть как объединение в некотором процессе причины деятельности (потребности), средства деятельности (привлечение к работе необходимых компонентов среды) и цели деятельности (например, получение премии в учреждении).

Само наличие мотива является обязательным условием трудовой деятельности, а с мотивом приходит и необходимый труд. Работники, для которых в их личности сформированы определенные мотивы, не могут не действовать. Тем не менее, интенсивность и направленность труда человека

может не совпадать с тем, что заложено в мотиве. Корректировку вносят обстоятельства, внутренние факторы самого человека и факторы экономии усилий.

Мотивация, как движущая сила деятельности, не является безусловной гарантией творческого успеха человека, зависит от факторов экономии усилий.

Работники вынуждены искать компромисс между необходимостью удовлетворения своих желаний и необходимостью экономии сил. Часто это связано с методом проб и ошибок. Каждая ошибка увеличивает опыт достижений, если она не выявляет пределы возможных творческих затрат. Одним из результатов этого процесса может стать формирование так называемой «формулы успеха», распространенной в развитых странах. То есть мотивации, устанавливающей оптимальный баланс между удовлетворением желания и экономией усилий, оптимальное соотношение между усилиями и средствами. В деятельности индивидов в организации эта мотивация закрепляется как навык (результат ранее повторявшейся деятельности) или стереотип (модель будущей работы), который превращается в мотиватор.

Мотиватор - это максимально оптимизированный мотив, то есть относительно стабильная реакция на определенный стимул. Реакция, вызываемая мотиватором, называется условным рефлексом.

Условные рефлексы формируются у людей, когда изначально индифферентный стимул приближается во времени, а затем на него действует стимул, вызывающий безусловный рефлекс. В результате формирования условного рефлекса стимул, который ранее не вызывал соответствующей реакции, становится сигнальным (условным, т.е. обнаруживаемым при определенных условиях) стимулом. Например, еженедельный отчет перед директорами, который ранее не вызывал коллективного страха в организации, становится провоцирующим страх, когда директора предпринимают соответствующие действия. Однако этому отчету предшествует телефонный звонок. Изначально безразличный стимул, этот телефонный звонок, который

неизменно предшествует напряженному совещанию, сам по себе вызывает страх.

В мотивационном процессе сигнальный стимул имеет специфический характер. В качестве таких стимулов выступают закрепленные в психике модели оптимальных способов поведения, включая соответствующий баланс и последовательность усилий. При этом работники ожидают стабилизирующего эффекта, то есть получения желаемых результатов приложенных усилий. Таким образом, достигнув успеха, предприятие становится организацией, которая последовательно работает для извлечения определенных выгод.

Надежда - это эмоциональное переживание, возникающее, когда сотрудник ожидает, что произойдет какое-то желаемое событие и что оно, скорее всего, действительно произойдет. Отсутствие надежды указывает либо на отсутствие желания добиться успеха, либо на низкую оценку вероятности успеха.

Если ожидание желаемого события неоднократно реализуется, надежда превращается в уверенность. В этом случае мотивация уже выступает как установка, то есть как подготовка, предрасположенность работника, возникающая при предвидении появления определенного стимула и обеспечивающая устойчивый характер деятельности по отношению к этому стимулу.

Предвосхищение стимула в стабильных условиях приводит к предвосхищению результата. Это предвосхищение у работника порождает интерес. Предвосхищение интереса приводит к мотивации деятельности работника. Когда эти усилия образуют систему, влияющую на организацию, мотивация превращается в ее идеологию. Отсюда в организации обычно формируются идеалы и нормы.

Таким образом, групповые нормы являются самым мощным фактором влияния на сотрудников в группе, особенно в формальной группе, то есть в организации. Только если поведение человека соответствует групповым

нормам, он может рассчитывать на поддержку и одобрение группы и принадлежность к ней.

С организационной точки зрения, нормы могут быть позитивными, поддерживающими организационные цели и задачи и поощряющими поведение, направленное на их достижение, или негативными, поощряющими негативное отношение и поведение группы в организации.

Производственные отношения не характеризуются прямыми и полностью открытыми отношениями. Практика показывает, что на рабочем месте каждый сотрудник предпочитает играть ту роль, которая наиболее соответствует его личностным качествам. Несмотря на это, в организациях существует феномен групповой мотивации.

Групповая мотивация - это единая область, осознанная (в разной степени в разных группах), структурированная и выраженная. Эта область регулируется спонтанно и систематически под влиянием внешней среды. Обычно выделяют три аспекта организационной регуляции:

- Модально-репрессивны, сенсорный (эмоции, групповые драйвы), экспрессивный (образы, видения задач и потребностей) и концептуальный (концепции и идеи внутри группы) регулируют существование в мотивационном поле индивидуальных мотивов на следующем уровне. В процессе регуляции возможен переход мотива с одного уровня на другой (его активация), ослабление или усиление мотива, разделение одного мотива на несколько более конкретных или сведение нескольких неопределенных мотивов к одному.

- Процессуально-функциональный процессы: осознание мотивации, принятие мотивации, реализация мотивации, закрепление мотивации, актуализация мотивации. Основная задача регуляции - облегчить и ускорить формирование конкретных мотивов в группе.

- Системно-структурно - регулировать иерархию и структурирование мотивов в группе, а также разрешать конфликты между различными мотивами, побуждениями и целями.

Тем не менее, группа в организации состоит из определенных индивидов, которые, как уже упоминалось выше, имеют социальные потребности, такие как признание и принадлежность к определенной группе. Поэтому, когда социальные потребности доминируют, сотрудники, как личности, пытаются установить значимые отношения с другими людьми. В конечном итоге, человек будет стремиться к уважению, самоуважению и признанию со стороны других и попытается стать чем-то большим, чем просто членом группы.

Во многих исследованиях подчеркивается, что люди часто ищут аффилиацию для подтверждения своих представлений. Это стремление быть в обществе других людей, потребность человека в создании тёплых, доверительных, эмоционально значимых отношений с другими людьми. Работники со схожими убеждениями стремятся к объединению еще больше, когда их ожидания относительно прочных связей не оправдались. В этом случае они стремятся получить простое понимание того, что произошло и во что они не верили. Было замечено что, когда работники обижены, устали, несчастны и ни с кем не связаны, они хотят быть с единомышленниками. Эти исследования подтверждают, что сильные неформальные рабочие группы в промышленной системе являются ответом на скуку, угнетение и бесполезность. Поэтому, улучшая работу компании, неформальное общение и воздействуя на высшие потребности, можно значительно снизить влияние активно сплоченных неформальных групп на ситуацию в компании. Однако не следует стремиться к полному исчезновению неформальных групп.

Удовлетворение потребности в уважении дает людям ощущение своей значимости, престижа и власти. Люди почувствуют, что они могут изменить внешнюю среду. Такая мотивация может привести к незрелому и деструктивному поведению (производственный конфликт).

Способность влиять и провоцировать действия - это суть власти, еще один мотив деятельности. Однако существует два типа самой власти: позиционная власть и личная власть. Лица, которые могут использовать свое

служебное положение для влияния на поведение других, обладают позиционной властью, в то время как те, чье влияние на других обусловлено их личными качествами и моделями поведения, обладают личностной властью.

Мотив власти может проявляться у работников, которые чувствуют себя в какой-то мере неспособными добиться уважения или значимости других людей. Такой человек может посвятить всю свою деятельность усилиям по устранению часто ощущаемых, но непризнаваемых недостатков. Такие люди часто страдают от чувства неполноценности и в результате получают компенсацию.

Таким образом, сотрудники организации мотивированы как биологическими мотивами, когда целью их деятельности является продолжение работы и получение минимально необходимых денег, так и небиологическими мотивами, такими как цель добиться уважения со стороны окружающих, цель самореализации и цель власти (не в денежных целях, а для реализации потенциала влияния на поведение других людей).

Для того чтобы правильно регулировать поведение индивидов в организации, менеджерам этой организации необходимо учитывать в своей деятельности оба типа мотивации персонала. При этом конкретные механизмы, побуждающие персонал к работе, и сами мотивационные процессы могут иметь теоретическую и методологическую основу в работах ведущих ученых по данному вопросу, в собственном опыте и в собственных исследованиях потребностей работников.

## 1.2. Основные методы мотивации

Существует два вида мотивации персонала: материальная и нематериальная.

Материальная мотивация включает в себя вознаграждения и различные бонусы.

По мере роста предприятия и прохождения им различных стадий развития (начало деятельности, рост, зрелость и упадок) роль системы

вознаграждения как части системы управления предприятием возрастает. Эффективная система вознаграждения, соответствующая стратегии управления компанией, должна быть создана на ранних этапах развития бизнеса.

К другим финансовым стимулам для персонала относятся пособия по болезни, отпускные и медицинские пособия. Это называется системой косвенного финансового стимулирования.

Практический опыт показывает, что заработная плата не всегда является решающим фактором в повышении заинтересованности работника в работе. Для решения этой проблемы используются нематериальные мотиваторы.

Примерами нематериальных мотиваторов являются:

- Перспективы карьерного роста;
- Гибкий график работы;
- Устное или письменное признание со стороны руководства;
- Дипломы, сертификаты и награды;
- Возможности для дальнейшего обучения;
- Хороший психологический климат в коллективе;
- Участие в корпоративных праздниках;
- Подарки.

Формы и методы мотивации персонала:

Внедрение различных форм и методов мотивации сотрудников к продуктивному труду необходимо прежде всего для того, чтобы организация могла свободно конкурировать с новыми компаниями, выходить на новые уровни продаж и обслуживания и действовать как единый, несокрушимый механизм, повышающий эффективность работы год от года. Другими словами, мотивация - это дополнительный стимул для сотрудников организации мобилизовать все свои силы и знания для достижения поставленных целей.

Все формы и методы мотивации можно разделить на две большие группы: денежные и не денежные. До недавнего времени существовало

мнение, что финансовые методы являются наиболее эффективными способами мотивации сотрудников. Такая точка зрения объясняется тем, что сотрудники, устраиваясь на работу, руководствуются целью заработать определенную сумму денег, которой хватит на жизнь им и их семьям. Однако со временем потребности людей меняются. Они хотят саморазвиваться, приобретать профессиональные навыки, получать дополнительное образование, проходить тренинги и т.д. Именно поэтому нефинансовые методы мотивации труда постепенно становятся более важными, чем финансовые. Давайте теперь рассмотрим каждую из этих групп более подробно.

Денежные методы мотивации сотрудников к труду могут включать выплату премий, процента от суммы сделки или заработной платы, соизмеримой с объемом выполненной работы. Финансовые стимулы должны быть четко связаны с целями компании. Следует пересмотреть план работы организации и выделить несколько проектов, например, проекты со значительным потенциалом развития для привлечения и удержания наиболее важных и перспективных клиентов или для улучшения позиции компании в глазах конкурентов. После того как ключевые проекты выделены, необходимо до начала работы над проектом четко объяснить работникам, какое вознаграждение их ожидает в случае успеха. Также рекомендуется определить критерии оценки эффективности и периодичность контроля за ходом реализации работы. Стоит отметить, что многократная проверка результатов от начала до конца может многократно повысить мотивацию к достижению высоких целей. Результаты работы специалистов, участвующих в проекте, могут быть опубликованы на корпоративном сайте, на досках объявлений и во внутренних печатных материалах. Таким образом, сотрудники могут увидеть работу своих "лидеров", сравнить ее с собственными показателями и предпринять необходимые действия для достижения желаемого финансового вознаграждения. При подходе к финансовому стимулированию очень важно выплачивать лучшим исполнителям оговоренную сумму денег сразу после

достижения результатов. Если это сделать через несколько месяцев, то финансовое вознаграждение будет восприниматься как долгожданное повышение зарплаты. А это не принесет ни желаемых результатов, ни огромного желания быть лидером в следующем году. Только подкрепив эмоциональную радость от победы финансовым вознаграждением, можно поощрить в следующий раз. Кроме того, необходимо точно знать, сколько денег будет получено в результате заключения контракта. В некоторых случаях сотрудники получают дополнительные средства, но не знают, за что они были заплачены. Это может привести к разочарованию и непониманию со стороны других сотрудников по отношению к руководству. Почему был выделен именно этот сотрудник, и за какие заслуги он получил большую зарплату в этом месяце? Эти вопросы необходимо прояснить до выплаты, а не после получения денежного вознаграждения.

Другая форма работы по финансовому стимулированию - выплата процента от сделки. Сотрудникам можно установить минимальную сумму зарплаты, которую они получают независимо от результатов, а остальная часть зарплаты зависит от качества и количества проделанной работы. Другими словами, каждый сотрудник сам устанавливает размер своей зарплаты. В некоторых организациях нет базовой заработной платы. В этом случае, если сотрудник не выполнил план, ему не выплачивается зарплата за этот месяц. Такая форма оплаты труда мобилизует сотрудников, делает их наиболее активными и мотивированными, позволяет им ставить и достигать цели.

Существует множество нефинансовых способов мотивации специалистов к работе. К ним относятся улучшение технического оснащения рабочих мест, ремонт помещения и организация праздников и мероприятий компании. Одной из наиболее распространенных форм нематериального стимулирования сотрудников к работе является ненормированный рабочий день. Пересмотр должностных инструкций специалистов и изменение их

рабочего графика значительно повысит их мотивацию к достижению своих целей.

Мотивацию можно обеспечить и не денежными способами, например, организуя различные тренинги по сплочению коллектива, вручая благодарственные грамоты за хорошую работу или устанавливая пособия для покупки путевок на базы отдыха или в профилакторий.

При внедрении различных форм мотивации в работу коллектива следует отвести определенное время. Этот период необходим для того, чтобы сотрудники оправились от радости предыдущей победы, вернулись к привычному темпу работы и впервые начали активно работать над очередным проектом.

## 1.3 Особенности мотивации персонала на предприятиях общественного питания.

Мотивация персонала – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые заставляют людей работать и придают этой деятельности целевую направленность.

Часто термины «мотивация» и «стимулирование» персонала отождествляют. Однако это не совсем корректно. Стимул (лат. stimulus-стрела, погоня) - это движущая сила или мотивационная причина поведения. Из этих определений видно, что стимул - это нечто внешнее по отношению к человеку. Во-вторых, стимул - это то, что может «стимулировать» чувства человека. Это означает, что поведение, обусловленное функцией стимула, должно находиться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле стимул - это шок, который один человек дает другому, побуждая инициатора этого шока направить требуемое поведение (Рисунок 1).




Рисунок 1 - Схема стимулирования сотрудника (составлено автором)

По мнению профессора Виханского О. С., мотивация находится внутри человека. Другими словами, мотив - это идеальный образ во внутренней части сознания человека. Во-вторых, это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ того, что необходимо и важно с точки зрения потребностей (Рисунок 2).

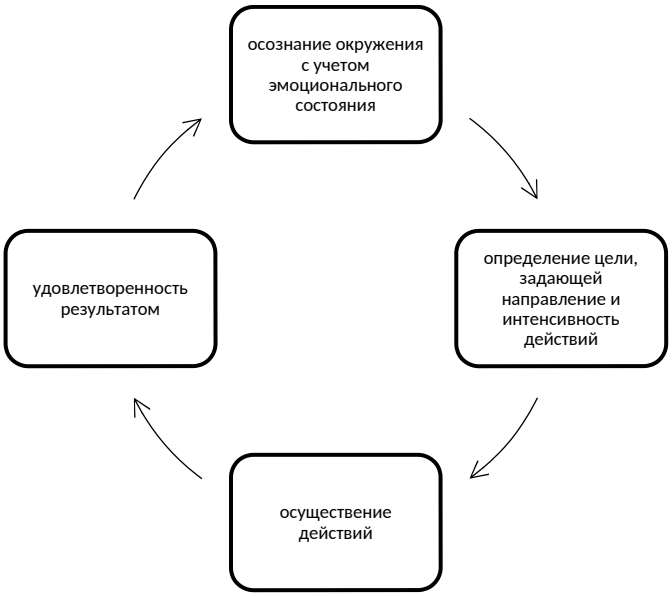


Рисунок 2 - Схема мотивообразования у человека (составлено автором)

Поэтому, однако, говорить о мотивации людей, персонала и т.д. со стороны организационного менеджмента не совсем правильно! Можно говорить об организации и управлении мотивацией (мотивационными процессами) людей, персонала и т. д.

В целом, мотивация персонала, то есть его управление, направлена на повышение профессиональных и личных интересов персонала и вызывает у сотрудников стремление к карьере, желание добиться успеха, освоение дополнительных обязанностей и готовность к дополнительной нагрузке и т.д.

Основные теории мотивации персонала включают содержательные концепции мотивации (пирамида потребностей человека Маслоу, теория потребностей достижения Мак Клелланда, двухфакторная теория Герцберга) и процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и т.д.).

Сама по себе мотивация персонала имеет несколько функций:

- Ориентационная функция: она ведет сотрудников к определенному способу поведения;
- Смыслообразующая функция: отражает смысл поведения сотрудников;
- Посредническая функция: возникает в результате влияния внутренних и внешних стимулов на поведение сотрудников;
- Мобилизующая функция: заключается в том, что мотивация ориентирует сотрудников на деятельность, которая важна для них;
- Функция оправдания: отражает отношение работника к общепринятым и установленным образцам поведения в его поведенческой мотивации.

Чаще всего существует два основных способа управления мотивацией сотрудников: материальный и нематериальный. Последние можно разделить на психологические стимулы, методы участия, методы расширения и усиления работы, методы устранения негативных стимулов, целевые методы и дисциплинарные методы.

Выбор того или иного метода во многом зависит от иерархии ценностей персонала. Как правило, для средне- и низкоквалифицированных российских работников на первом месте стоит размер заработной платы, затем стабильность, перспективы карьерного роста, справедливость оценки труда и воспринимаемая полезность личного вклада.

Поэтому давайте подробнее рассмотрим методы материального стимулирования работников ресторанов. Можно установить зависимость

между размером заработной платы персонала и количеством, и качеством выполняемых им обязанностей. Вознаграждение сотрудников можно условно разделить на две части: постоянную часть и переменную часть. Эти части, в свою очередь, могут содержать различные компоненты (Рисунок 3).

Консервативно-константная (КК) часть вознаграждения, т.е. базовый оклад (ставка), выплачивается за выполнение должностных обязанностей. (Ставки пересматриваются Комитетом по ставкам, который собирается раз в год, за исключением чрезвычайных ситуаций, таких как инфляция).




Рисунок 3 - Структура оплаты труда персонала в ресторане

Характерной особенностью КК является то, что она не зависит от загруженности работника: КК выплачивается в обязательном порядке, на договорной основе за отработанные по графику часы, за исключением случаев серьезных нарушений положений (например, нарушение дисциплины, порча имущества и т.д.).

Ежегодная фиксированная часть вознаграждения представляет собой дополнительное вознаграждение работнику, которое увеличивается с увеличением стажа работы в данной организации: надбавка за выслугу лет (оговаривается ежегодно).

Фиксированная переменная часть вознаграждения (оплата за выполнение норм) - это дополнительное вознаграждение, выплачиваемое работникам, выполняющим плановые показатели при отсутствии дисциплинарных взысканий, нареканий со стороны руководства или ущерба материальным активам ресторана.

Переменная часть вознаграждения состоит из материальных стимулов, то есть премий и вознаграждений, которые составляют основу материальной мотивации работника.

Премии - это дополнительное вознаграждение (подтвержденное сертификатами или накладными и счетами), выплачиваемое работникам на фактической основе раз в месяц или раз в квартал за выполнение важных для организации действий. Это может быть повышение производительности труда, привлечение новых клиентов, выполнение дополнительных заданий и т.д.

В связи с различным характером деятельности представителей различных профессий и специальностей, премии можно разделить следующим образом

- Коммерческие (для работников коммерческого звена компании);
- Производственные (для работников производственного отдела компании);
- Сервисные премии (для работников в звеньях, обслуживающих основные процессы предприятия).

Тантим - это дополнительное вознаграждение (бонус) для представителей высшего руководства, выплачиваемое за вклад руководителя в значительное улучшение общих финансово-экономических и командных показателей компании на стратегическом (принципиальном) уровне. (например, увеличение общей прибыли ресторана, продвижение и удержание новых услуг в условиях конкуренции, успешная реализация стратегических установок, значительное снижение себестоимости продукции, значительная экономия ресурсов и т.д.).

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретным сотрудникам или реализовываться без посторонней помощи. Целевая нематериальная мотивация включает, в частности, поздравления сотрудников с днем рождения от руководства или членов коллектива. Она также может включать различные формы поощрения, такие как вручение подарков по важным поводам или финансовая помощь в случае тяжелой болезни или смерти родственника сотрудника. Целевая мотивация также включает устное поощрение сотрудников за хорошо выполненную работу (психологическое стимулирование). Фактически, было установлено, что отзывы руководителей о работе оказывают очень положительное влияние на лояльность сотрудников и общее отношение к работе. Целевые и нематериальные стимулы особенно важны для новых сотрудников, которые еще только привыкают к методам работы руководителя и коллективу. Поощрения можно давать лично или на собраниях коллектива. Следует отметить, что не следует ориентироваться на конкретных сотрудников, так как это снижает их эффективность, и не следует быть слишком субъективным. Сотрудники не будут мотивированы, если хвалить только одних и тех же коллег. Менеджеры должны быть осторожны, чтобы не манипулировать методами нематериальной мотивации для создания неравенства в коллективе.

К нецелевым мотиваторам относятся корпоративные мероприятия и социальные пакеты, предлагающие ряд льгот. К ним относятся бесплатное питание, медицинская страховка, транспорт, мобильные телефоны, льготные или бесплатные путевки в санатории по состоянию здоровья, возможности повышения квалификации и обучения за счет компании.

К нематериальным методам мотивации относится создание оптимальных условий труда для сотрудников: установка нового оборудования, создание комфортных рабочих мест для сотрудников, улучшение дизайна помещений, установка современных систем кондиционирования и отопления и т.д. К нематериальным стимулам относится обеспечение всех сотрудников спецодеждой. К хорошим методам

нематериального стимулирования также относятся делегирование полномочий, участие персонала в управлении (инклюзивность) и обучение, описанное ранее.

Методы дисциплинарного стимулирования включают выговоры, предупреждения и увольнения. Они применяются в тех случаях, когда результаты работы персонала скорее отрицательные, чем положительные, или, когда имеют место нарушения дисциплины. Однако, как правило, более эффективным является устранение негативных стимулов. При целевом методе стимулирования устанавливаются цели стимулирования, которые измеряются по определенным показателям.

Персонал находится под постоянным контролем управляющего директора. Это включает в себя, прежде всего, контроль за соблюдением дисциплины и бесперебойным ходом производственного процесса. Более подробно это включает в себя учет затрат на рабочую силу и анализ показателей, характеризующих использование человеческих ресурсов (мониторинг эффективности).

Этот показатель должен быть положительным и чем выше он, тем лучше, тем эффективнее используются затраты на персонал.

Также характеризуют эффективность работы персонала увеличение прибыли за счет роста производительности труда, экономическая эффективность персонала.

Экономические показатели работы персонала собираются руководителями в соответствии с методикой сбора и анализа экономических показателей деятельности предприятия. Помимо аудита состава и компетентности персонала, изучается индивидуальная эффективность отдельных сотрудников.

Современные технологии предусматривают использование автоматизированных систем учета и управления персоналом. Для этого менеджеры используют специальные компьютерные программы, которые помогают им составлять и систематизировать все отчеты о работе персонала.

# ГЛАВА 2. Анализ мотивации персонала Кафе «Дядюшка JOE»

## 2.1. Общая характеристика предприятия

Информация о компании

Дядюшка Джо - кафе-пиццерия в центре Ярославля с модным дизайном. Здесь подают блюда из печи, традиционную и нестандартную пиццу, супы, салаты, десерты, авторские и классические напитки. Дядюшка Joe — итальянские традиции в сердце Ярославля.

Таблица 1 - Характеристика организации

| Показатель | Информация о предприятии |
|---|---|
| Полное наименование | ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ДЯДЮШКА ДЖО" |
| Руководитель | Сорокин Виктор Владимирович |
| Юридический адрес | 150000, Ярославская область, город Ярославль, Депутатская ул., д 2 |
| ОКФС | 16 |
| ОКОПФ | 12300 |
| Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2): | 56.10 Услуги по предоставлению питания потребителям, независимо от того, подаются ли они в специальных местах общепита или в ресторанах самообслуживания, едят их в помещении, забирают с собой или заказывают для доставки на дом;<br>подготовку и подачу пищи для непосредственного потребления с транспортных средств или передвижных лавок;<br>деятельность ресторанов, кафе, ресторанов быстрого обслуживания, мест с предоставлением еды на вынос, вагончиков для продажи мороженого, передвижных вагончиков для продажи пищи, деятельность по приготовлению пищи в торговых палатках |
| Дополнительные ВД | 47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах<br>56.1 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания<br>56.21 Деятельность предприятий общественного питания по обслуживанию торжественных мероприятий<br>56.29 Деятельность предприятий общественного |

| | |
|---|---|
| | питания по прочим видам организации питания |

Таблица 2 - Расположение организации

| | |
|---|---|
| Тип района | Центральный |
| Близость дорог, трафик | Плотный трафик |
| Близость остановки, близость транспортной развязки | Близко |
| Наличие паркинга, удобного подъезда | Имеются парковочные места, так же места для инвалидов |
| Описание (отдельное здание, в торговом центре, в магазине) | Отдельное здание |
| Вид собственности (аренда, собственность) | Аренда |

Целевая аудитория

Целевой аудиторией являются люди со средним достатком, в основном молодые люди, и молодые семьи, так же туристы.

Финансовые данные (audit-it.ru, ruprofile.ru).

- Уставный капитал ООО "ДЯДЮШКА ДЖО" составляет 10 тыс. руб. Это минимальный уставный капитал для организаций, созданных в форме ООО
- В 2021 году организация получила выручку в сумме 18 млн руб., что на 4,1 млн руб., или на 29,7%, больше, чем годом ранее.
- По состоянию на 31 декабря 2021 года совокупные активы организации составляли 4,9 млн руб. Это на 874 тыс. руб. (на 21,7%) больше, чем годом ранее.
- Чистые активы ООО "ДЯДЮШКА ДЖО" по состоянию на 31.12.2021 составили 3,3 млн руб.
- Результатом работы ООО "ДЯДЮШКА ДЖО" за 2021 год стала прибыль в размере 702 тыс. руб. Это на 54,9% меньше, чем в 2020 г.

- По состоянию на 31.12.2021 организация применяет упрощенную систему налогообложения (УСН).
- Организация относится к категории микропредприятий. В соответствии с нормативно утвержденными критериями, микропредприятием считается организация с выручкой до 120 млн. руб. в год и численностью сотрудников до 15 человек.

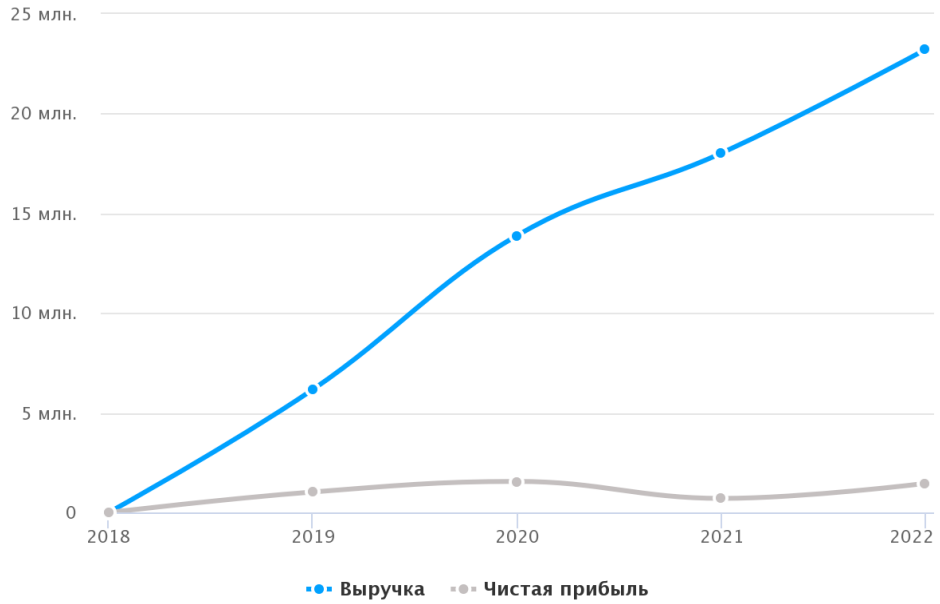


Рисунок 4 - Финансовый анализ отчетности за 2022 год Кафе «Дядюшка JOE» (21)

Сравнительный конкурентный анализ предприятий общественного питания

Предприятия общественного питания:

1. Дядюшка JOE
2. Академия

Таблица 3 – Сравнительный конкурентный анализ

| Критерий сравнения | Оценка | |
|---|---|---|
| | Предприятие 1 | Предприятие 2 |
| Ассортимент продукции предприятия | 5 | 4 |
| Месторасположение | 5 | 5 |
| Уровень цен | 3 | 5 |
| Качество обслуживание | 5 | 4 |
| Качество блюд | 5 | 4 |
| Услуги | 5 | 5 |

Продолжение таблицы 3

| | | |
|---|---|---|
| Акции | 4 | 4 |
| Атмосфера | 5 | 3 |
| Доступность информации | 5 | 4 |
| Репутация предприятия у потребителей | 5 | 4 |
| Итого | 47 | 42 |

Вывод о конкурентоспособности предприятий:

Предприятие Дядюшка Joe уступает Академии всего в одном из показателей, это уровень цен. В остальном превосходит своего конкурента. Дядюшке Joe стоит пересмотреть политику цен, так же стоит увеличить количество акций.

## 2.2 Анализ системы мотивации персонала в Кафе «Дядюшка JOE»

Необходимо проанализировать мотивацию и удовлетворенность сотрудников кафе «Дядюшка JOE» системой управления персоналом.

Будет проведен опрос с использованием следующих методов:

1. тест на удовлетворенность работой.

2. анкетный опрос.

3. методические тесты (Мотивация к успеху, тест Герцберга).

Так же необходимо провести анализ: удовлетворенности сотрудников условиями труда; систему вознаграждения; отношения с руководителями и коллегами.

Слабые стороны в методах и формах управления человеческими ресурсами не позволяют предприятию оценить уровень удовлетворенности сотрудников работой.

Поэтому необходимо разработать дополнительные системы стимулирования, необходимо разработать такие стимулы, которые позволят устранить или минимизировать. Поэтому необходимо разработать систему

дополнительных стимулов, т.е. стимулов, позволяющих устранить или минимизировать факторы, неудовлетворяющие персонал.

Для оценки удовлетворенности трудом персонала кафе «Дядюшка JOE» использовали тест «удовлетворенность работой».

Таким образом, общий коэффициент удовлетворенности работой персонала - средний.

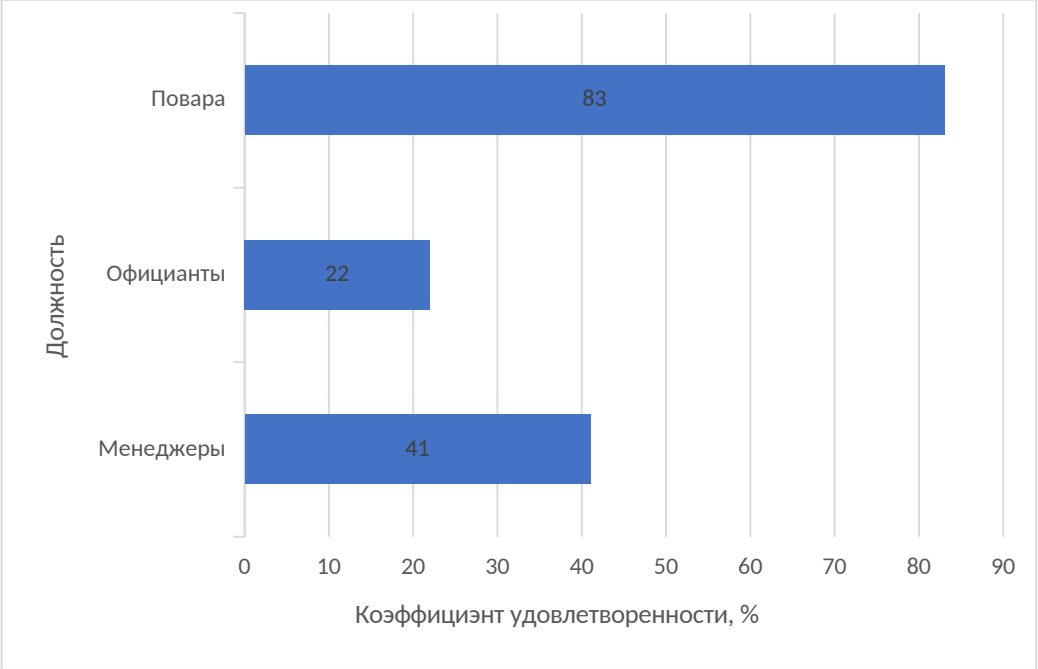


Рисунок 3 – Показатели удовлетворенности трудовой деятельностью поваров, официантов и менеджеров зала (составлено автором).

Персонал кафе «Дядюшка JOE» (менеджеры, администраторы, официанты) недовольны чрезмерной конфликтностью, эмоциональной неустойчивостью руководителей, откровенными придирками, зависящими от настроения. Низкие оценки привели к тому, что уровень заработной платы составляет 20 000-25 000 рубле

Результаты исследования удовлетворенности работой показали следующее, что мотивация связана с уровнем заработной платы и межличностными отношениями между менеджерами и подчиненными.

Результативность работы менеджеров зала и официантов в кафе «Дядюшка JOE», свидетельствуют о высоком уровне активности, независимости, предприимчивости, самостоятельности и сознательности,

умение общаться с гостями и действовать в обстановке высокой неопределенности и высокой непредсказуемости поведения гостей кафе.

Требования к официантам и менеджерам как к ключевым лицам, находящимся в непосредственном контакте с гостями, относительно высоки.

Однако они склонны недооценивать значение своей работы. В результате они низко оценивают свою эффективность и удовлетворенность работой. Это приводит к низкой удовлетворенности работой, которой нет у шеф-поваров и поваров.

Кроме того, в рамках управленческих решений было принято провести опрос на эту тему.

Опрос об отношении сотрудников к работе является эффективным средством исследования ситуации в организации и отношения к ней сотрудников и состоит из семи тематических блоков.

Блок 1: Общие проблемы.

Согласно опросу сотрудников общепита, 64% респондентов рассматривают работу в кафе «Дядюшка JOE» как способ заработка, 12% видят в ней возможность карьерного роста, 16% считают, что это хорошая компания, а 8% считают, что не имеет значения, где они работают.

«Как вы оцениваете свою работу?» Отвечая на этот вопрос, 40% респондентов охарактеризовали свою работу как «интересную», 32% - как «ответственную», 12% - работа, требующая творческого подхода и 8% - сказали, что их работа сложная, а также предоставляет возможности для карьерного роста.

74% опрошенных сотрудников удовлетворены своей работой, 22% скорее не удовлетворены, чем удовлетворены, а 4% затрудняются дать ответ.

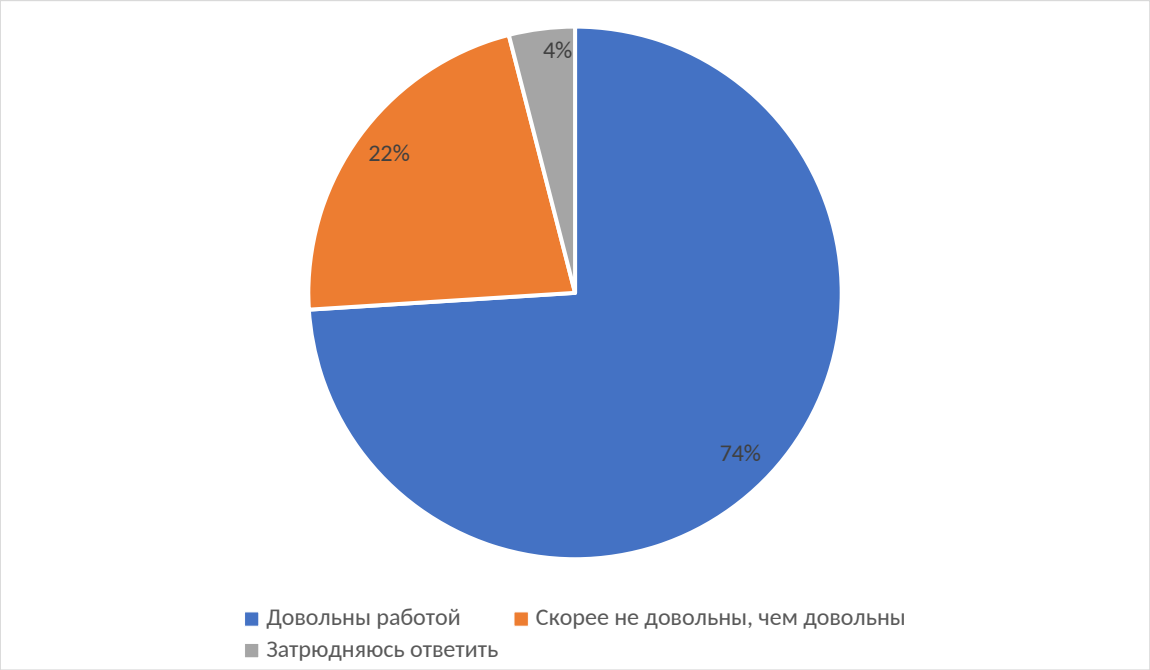


Рисунок 5 – Оценка респондентами удовлетворенности трудом в кафе «Дядюшка JOE» (составлено автором)

Причины неудовлетворенности сотрудников – «недостаточный уровень оплаты труда» и «практически полное отсутствие программ обучения».

Социологические исследования показывают, что 100% сотрудников удовлетворены организацией трудового процесса, 96% и 92% соответственно поддерживают руководство в улучшении условий труда и модернизации производства. 88% и 84% считают, что их устаивает социальное положение и уровень заработной платы

Блок 2: Доверие между руководителем и подчиненным.

Проведя опрос, выяснили в каком положении находятся отношения сотрудников с коллегами и начальством в кафе «Дядюшка JOE», ответы указаны в Таблице 4.

Таблица 4 – Ответы респондентов.

| | | |
|---|---|---|
| - В организации отзывчивое отношение руководства к идеям и мнению подчиненного | Да<br>Нет | 87%<br>13% |
| - Понятные цели, четкие и выполнимые задачи от руководителя ? | Да<br>Нет | 76%<br>24% |

Продолжение таблицы 4.

| | | |
|---|---|---|
| - Руководитель справедлив к сотрудникам | Да<br>Нет | 52%<br>48% |
| - Достаточная похвала от руководства | Да<br>Нет | 10%<br>90% |

Таким образом, 76% респондентов сказали, что они понимают цели и четкие задачи от руководства, 87% сказали, что чутко реагирует на идеи и мнения своих подчиненных.

Большинство сотрудников считают, что эффективным из способов мотивации сотрудников - похвалу со стороны руководства.

Только 10% респондентов считают похвалу от руководства достаточной. В результате остальные 90% не получают похвалы в присутствии всего коллектива.

Только половина респондентов 52% считают, что менеджеры справедливы к своим сотрудникам, остальные ответили отрицательно, что также является серьезной проблемой, требующей решения.

Следующий вопрос звучал так: «Удовлетворены ли вы взаимоотношениями коллективе?»




Рисунок 6 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли вы взаимоотношениями коллективе?» (составлено автором)

Таким образом, 46% опрошенных сотрудников кафе были удовлетворены; 43% скорее удовлетворены, чем нет; 7% - скорее не удовлетворены; 1% - совсем не удовлетворены; 3% затруднились ответить.

Блок 3: Карьерный рост.

Большинство респондентов 73% не удовлетворены вертикальным и горизонтальным развитием карьерной лестницы. Остальные 27% затруднились ответить на данный вопрос. Респонденты, которых устраивают карьерные возможностями, не выявлены.

Блок 4: Обучение и развитие.

Для выявление характеристик организационного обучения, как компонента мотивационной системы сотрудников, было задано с 13 по 16 вопрос.

Четвертый вопрос: «Существует ли необходимость в эффективной системе внутреннего обучения сотрудников?». В данном вопросе спрашивается о необходимости создания эффективной системы внутреннего обучения сотрудников. Основные 68% ответили утвердительно, остальные 32% затруднились ответить на вопрос.

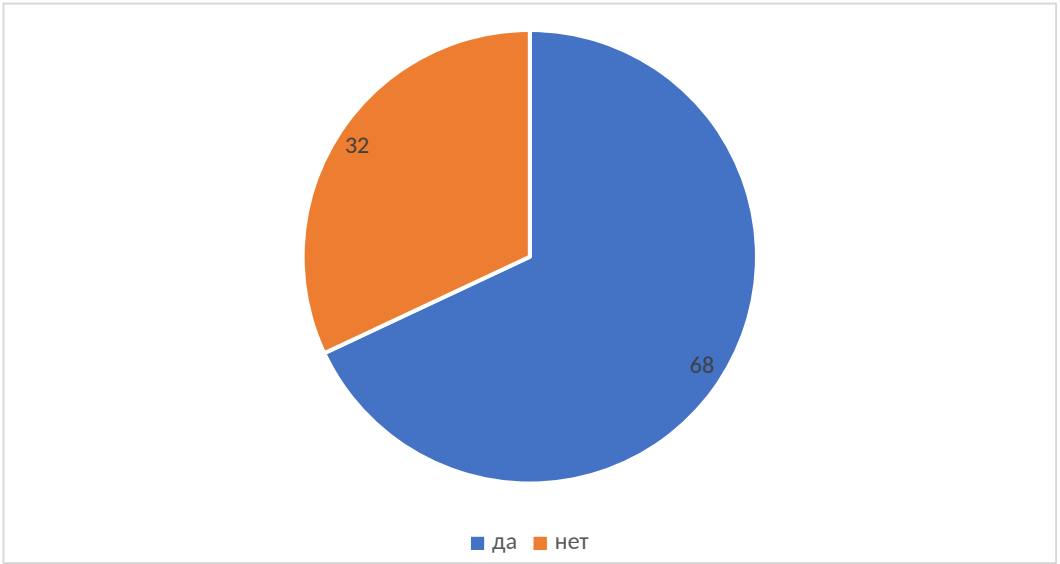


Рисунок 7 – Ответы на вопрос: «Существует ли необходимость в эффективной системе внутреннего обучения сотрудников?» (составлено автором)

Затем сотрудников спросили, знают ли они о программе обучения. Больше половины, а именно 53% знают о программах обучения сотрудников, 47% затруднились ответить на вопрос.

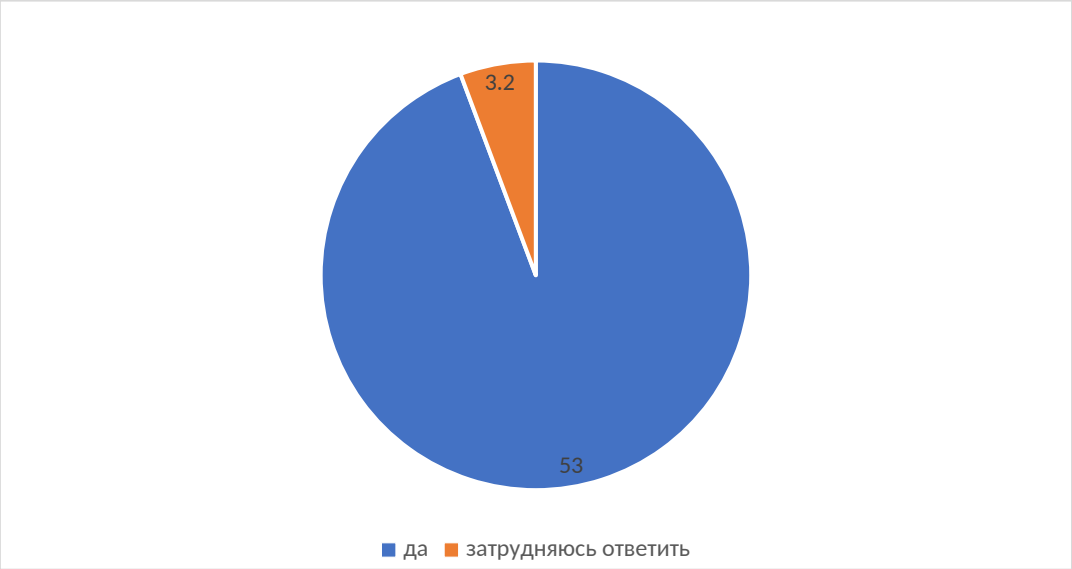


Рисунок 8 – Ответы на вопрос: «Имеется ли у вас осведомленность о программах обучения?» (составлено автором)

Исходя из результата, сделаем вывод, что некоторые форматы обучения следует использовать в кафе, для улучшения процессов управления персоналом в следующих пропорциях:

-Качества тренинга (41%).

-Качественное дистанционное обучение (63%).

-Наращивание потенциала через обучение на рабочем месте (85%).

-Наставничество (79%);

-Посттренинговое обучение на местах (22%).

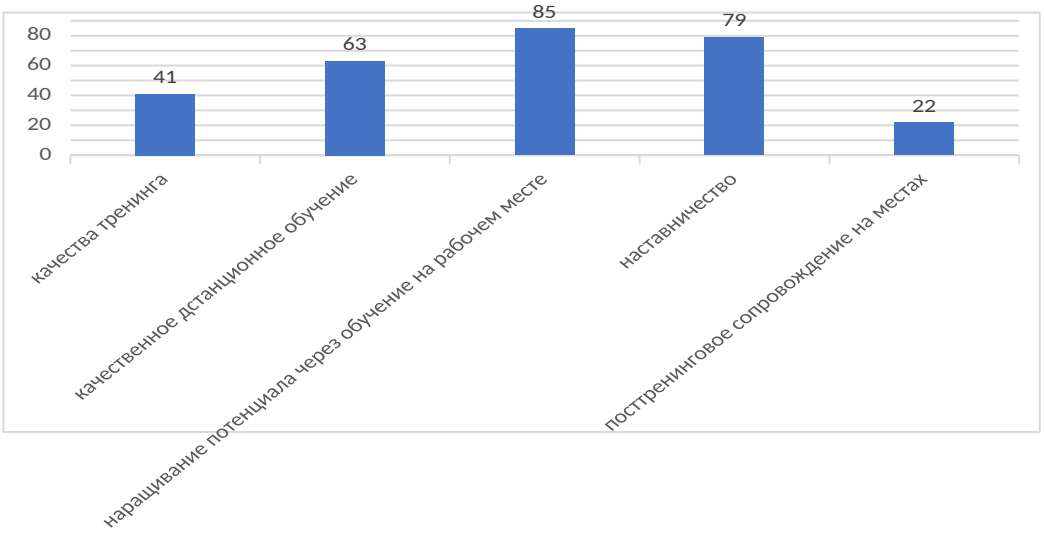


Рисунок 9 – Ответы на вопрос: «Какие использовались форматы обучения в вашей организации?» (составлено автором)

Итак, опрошенные считают, что для усовершенствования системы мотивации персонала в кафе «Дядюшка JOE» должны использоваться следующие форматы обучения сотрудников:

- тренинг качеств
- развитие навыков на рабочем месте
- наставничество.

Следующим был вопрос, касающихся самих программ обучения. Нам предстояло выявить, информативны, полны, привлекательны, интересны ли программы обучения для сотрудников.




Рисунок 10 – Ответы на вопрос: «Как вы считаете программы обучения для сотрудников информативны, полны, привлекательны, интересны?» (составлено автором)

Так, выяснили, что большинство опрошенных 76% считают, что программы обучения для сотрудников информативны, полны, привлекательны, 16% сказали, что программы обучения интересны, информативны и полны. Остальные 8 % затруднились ответить на данный вопрос анкеты.

Беседуя с руководителем кафе «Дядюшка JOE», выяснили, что в настоящее время существует недостаточное финансирование такого вида мотивации персонала как обучение. То есть руководство считает, что развитие сотрудников не имеет особой важности.

Блок 5: Баланс между работой и личной жизнью.

30% респондентов согласны с тем, что на работе существует хороший баланс между работой и личной жизнью. 67% сказали, что у них нет хорошего баланса, испытывают проблемы с распределением времени.

Поэтому необходимо предложить сотрудникам кафе «Дядюшка JOE» мероприятия, которые помогут им лучше сбалансировать свою работу и личную жизнь с сотрудниками.

Блок 6: Мотивация персонала (моральная и материальная).

На Рисунке 12 представлена оценка персоналом уровня заработной платы в кафе «Дядюшка JOE».




Рисунок 12 – Оценка респондентами уровня заработной платы (составлено автором)

50% ответили, что их зарплата низкая, 30% - средняя и 20% - как и везде. Пункт "низкая зарплата" не выбрали.

Следующий вопрос посвящен определению взаимосвязь между заработной платой и уровнем ответственности сотрудника.




Рисунок 13 – Ответы на вопрос: «Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?» (составлено автором)

При опросе 26% сотрудников сказали, что получаемая ими зарплата соответствует их обязательствам. 40% сказали, что она скорее соответствует их работе и обязанностям, а 13% сказали, что она соответствует только их обязанностям. 17% сказали, что зарплата не соответствует выполнению обязанностей и ответственности. 4% совсем не соответствуют ни обязательствам, ни обязанностям.

В то же время, 24% сотрудников полностью удовлетворены размером получаемой ими зарплаты, 48% скорее удовлетворены, 17% скорее не удовлетворены, 3% полностью не удовлетворены, 8% затруднились ответить на вопрос.




Рисунок 14 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?» (составлено автором)

Эти данные показывают, что в целом удовлетворенность уровнем заработной платы высока.

Далее мы задали вопрос: "Каковы ваши текущие пожелания относительно мотивации персонала в кафе «Дядюшка JOE»? Затем мы спросили, какая мотивация персонала кафе в настоящее время является наиболее актуальной. Большинство (75%) опрошенных сотрудников кафе отметили следующее:

- Финансовые стимулы;

- Мотивацию в виде бонусов или повышения заработной платы;

Чуть менее половины (47%) опрошенных сотрудников считают важным заботу о своих сотрудниках - оплату детских садов, транспортных расходов, медицинскую страховку и т.д.

Кроме того, 56% всех респондентов заявили, что хотели бы развивать свою карьеру.

Многие респонденты хотели бы, чтобы была введена система, при которой они получали бы вознаграждение за инновации, что улучшило бы их мотивацию к работе.

Следующий вопрос касается уровня социальной защиты.

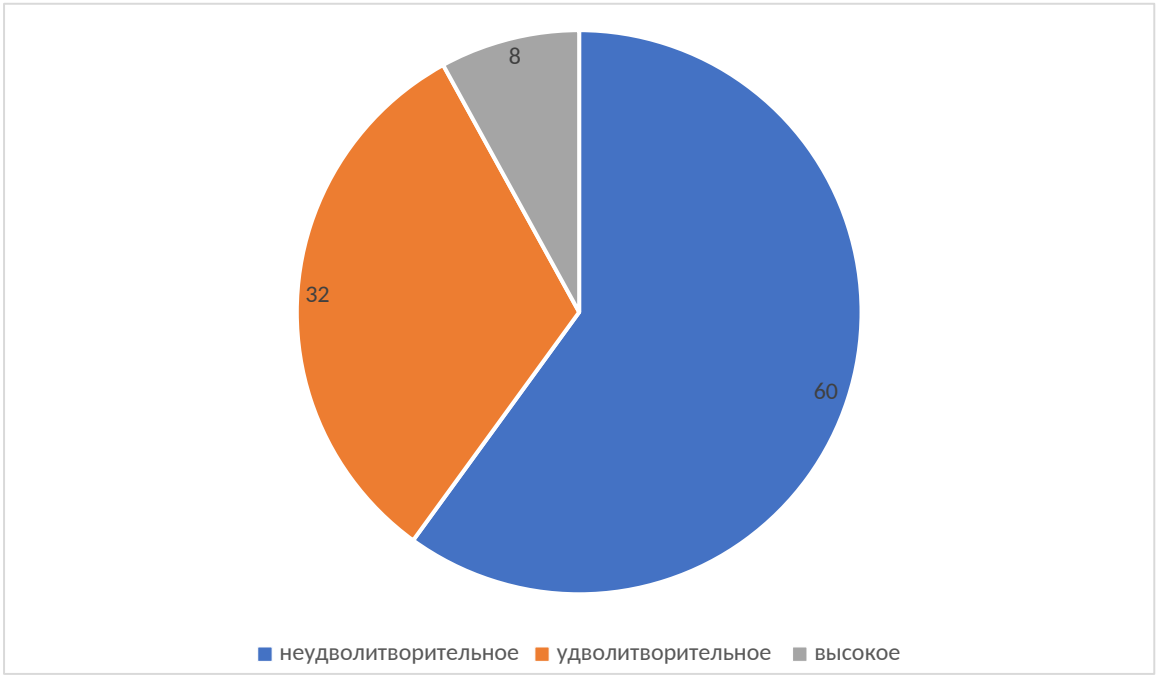


Рисунок 15 – Ответы на вопрос: «Оцените уровень социальной защищенности сотрудников кафе «Дядюшка JOE» (составлено автором)

О низком уровне социальной защиты свидетельствуют и результаты опроса мнения работников. Из 100% опрошенных 60% работников оценивают фактическое состояние социальной защиты как неудовлетворительное. 32% респондентов оценивают его как удовлетворительное, а остальные 8% - как высокое.

Затем респондентов спросили, какие меры следует использовать для улучшения социальной защиты работников.

Ответ на этот вопрос был следующим

- Улучшения мер по охране здоровья сотрудников (79%).
- Улучшения системы здравоохранения (страхования) (83%).
- Выплаты материальной помощи (97%)
- Питание в столовой, оплачиваемое организацией (40%)
- Доплата за питание и медицинское страхование (49%)
- Предоставление дополнительных дней отпуска (42%).
- Ваучеры на отпуск (38%),
- Получение оплаты за мобильный телефон (20%),

- организация культурного досуга (5%).

Последний вопрос звучал так: «В процессе работы в д кафе «Дядюшка JOE», проявляете ли Вы инициативу, предлагая рационализаторские предложения?»

Большинство опрошенных сотрудников кафе «Дядюшка JOE» 76% дали отрицательный ответ и только 10% - положительный, а остальные 14% затруднились с ответом.

Большинство сотрудников оказались менее позитивно настроены в отношении внедрения инновационных идей. Поэтому предлагается метод мотивации, направленный на поощрение рационализаторских предложений.

Далее мы намерены провести дополнительное исследование, которое дополнит мотивацию сотрудников, для получения полной картины.

Результаты теста "Мотивация к успеху" представлены в Таблице 5, под результатами в таблице была построена диаграмма (Рисунок 16).

Таблица 5 - Результаты теста «Мотивация к успеху»

| Результаты теста | Удельный вес, % |
|---|---|
| низкая мотивация к успеху | 5 |
| средний уровень мотивации к успеху | 25 |
| умеренно высокий уровень мотивации к успеху | 60 |
| высокий уровень мотивации к успеху | 10 |

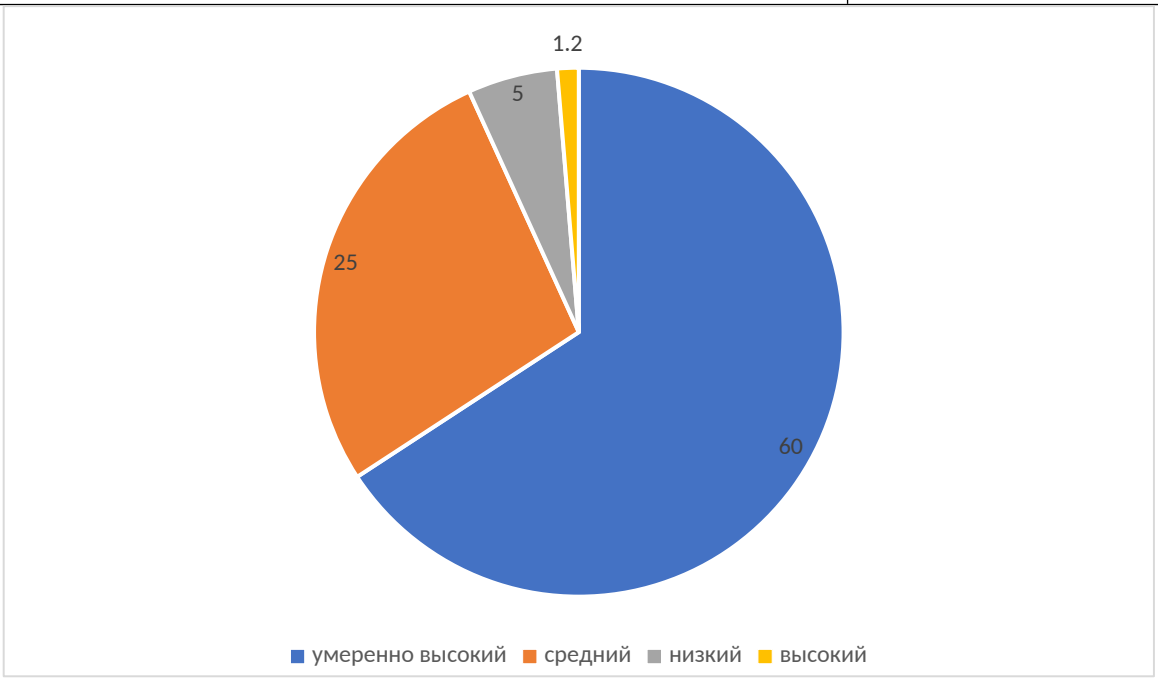

Рисунок 16 – Графическое представление результатов теста «Мотивация к успеху» (составлено автором)

Так, большинство респондентов (60%) отметили "умеренно высокий" уровень мотивации к успеху на работе. 25% имеют средний уровень мотивации, а остальные 5% и 10% имеют низкий и высокий уровни мотивации. Соответственно, имеют низкий уровень мотивации для достижения успеха.

Далее результаты проверки модели Герцберга представлены в таблицах и графиках.

В первый столбец таблицы 6 впишем факторы, которые более важны для сотрудников, принявших участие в данном исследовании.

В колонке 2 показано распределение количества сотрудников, в колонке 3 - степень влияния каждого фактора, а в колонке 4 - процент влияния каждого фактора. Это процент влияния каждого фактора, полученный как отношение числа респондентов к числу опрошенных.

Таблица 6 - Результаты теста Герцберга

| Результаты теста (факторы) | Удельный вес, % |
|---|---|
| общественное признание | 75 |
| ответственность работы | 90 |
| отношение с руководством | 95 |
| карьера, продвижение по службе | 100 |
| достижение личного успеха | 85 |
| содержание работы | 75 |
| сотрудничество в коллективе | 50 |

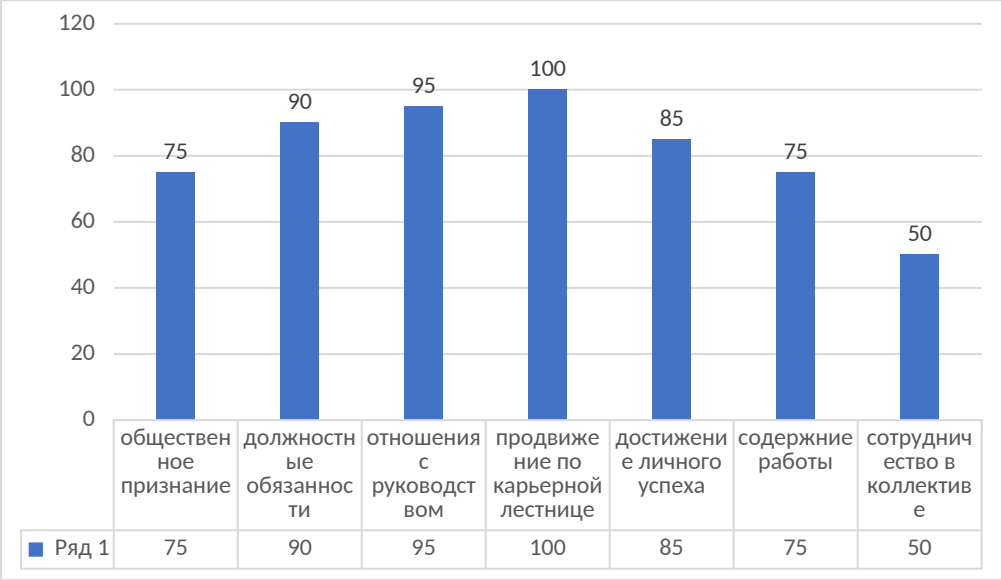


Рисунок 17 – Графическое представление результатов теста Герцберга (составлено автором)

Более важными факторами в категориях удовлетворенности и неудовлетворенности работой являются должностные обязанности (90%), отношения с руководством (95%) и карьера, продвижение по службе (100%),

Следующими по значимости факторами были:

-общественное признание (75%);

-достижение личного успеха (85%),

-содержание работы (75%).

В целом, результаты анкетирования показывают, что уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда был признан средним. Данный показатель свидетельствует о том, что направление работы HR с персоналом является правильным.

Самыми сильными сторонами в работе с персоналом являются это организационная структура и компетентная команда менеджеров.

Были выявлены следующие проблемы:

1. Некоторые сотрудники не удовлетворены своей работой в кафе «Дядюшка JOE». Причины этого следующие: недостаточный уровень

материального вознаграждения; отсутствие программ обучения для сотрудников.

2. Многие сотрудники считают, что не используются такие методы мотивации персонала, как похвала со стороны руководства. Поэтому основные рекомендации для руководителя следующие: более эффективно работать с молодыми сотрудниками джаз-кафе и следить за тем, чтобы они не теряли свой авторитет.

Поэтому руководителям важно упорядочить работу с молодыми сотрудниками джаз-кафе, чтобы они не теряли свой авторитет и не становились тиранами по отношению к своим подчиненным.

3. Большинство респондентов не удовлетворены своим карьерным ростом в кафе «Дядюшка JOE». Руководству следует уделить этому вопросу особое внимание.

4. Можно сделать вывод, что большинство сотрудников считают, что необходима эффективная система обучения, около половины знают о программах обучения для своих сотрудников.

Они считают, что в процессах управления персоналом следует использовать следующее: обучение компетенциям, развитие навыков на рабочем месте, наставничество и коучинг.

Многие люди считают обучающие программы менее интересными, менее информативными и менее полными. Поэтому необходимо обучение как компонент системы управления персоналом нуждается в совершенствовании.

5. Большинство опрошенных сотрудников удовлетворены своим местом работы; 59% респондентов не удовлетворены своей заработной платой; однако большинство - 89% респондентов - удовлетворены своим социальным пакетом; 41% респондентов считают свой социальный пакет лучшим.

Учитывая средний уровень удовлетворенности работников условиями труда, считается необходимым усовершенствовать систему мотивации сотрудников в кафе.

6. Больше всего сотрудники не удовлетворены оплатой своего труда.

Для многих работников работа является средством заработка, и они считают свою зарплату низкой. Поэтому они придают большее значение финансовым стимулам, таким как премии и льготы, надбавок к зарплате, оплата, например, детского сада, транспортных расходов, медицинского страхования и т.д.

## 2.3 Разработка предложений по повышению положительной мотивационной деятельности персонала в Кафе «Дядюшка JOE»

В ходе исследования была проанализирована система мотивации сотрудников ООО «Дядюшка Джо» отношении их профессиональной деятельности: сотрудники ООО «Дядюшка Джо» в целом удовлетворены, но существуют возможности для улучшения мотивации сотрудников.

Анализ существующей системы мотивации и стимулирования ООО «Дядюшка Джо» показал области, в которых можно дать рекомендации по улучшению системы мотивации:

- повышение удовлетворенности сотрудников уровнем оплаты труда (использование дополнительных методов материальной мотивации, таких как усовершенствованные системы премирования, бонусные схемы и др;)

- развитие возможностей карьерного роста сотрудников (например, совершенствование систем подготовки и переподготовки кадров в ресторанах, внедрение системы непрерывного образования сотрудников, организация повышения квалификации сотрудников в других компаниях сети и т.д.);

- признание профессиональных достижений и успехов сотрудников «Дядюшка JOE» (например, профессиональные конкурсы, оценки).

Для решения выявленных проблем были разработаны проекты контрмер (Рисунок 18).




Рисунок 18 - Проект мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Дядюшка Джо» (составлено автором)

Прежде чем рассмотреть конкретные рекомендуемые меры, направленные на совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Дядюшка Джо», представлены основные рекомендуемые шаги по реализации мер, предложенных для данного кафе. (Рисунок 19).

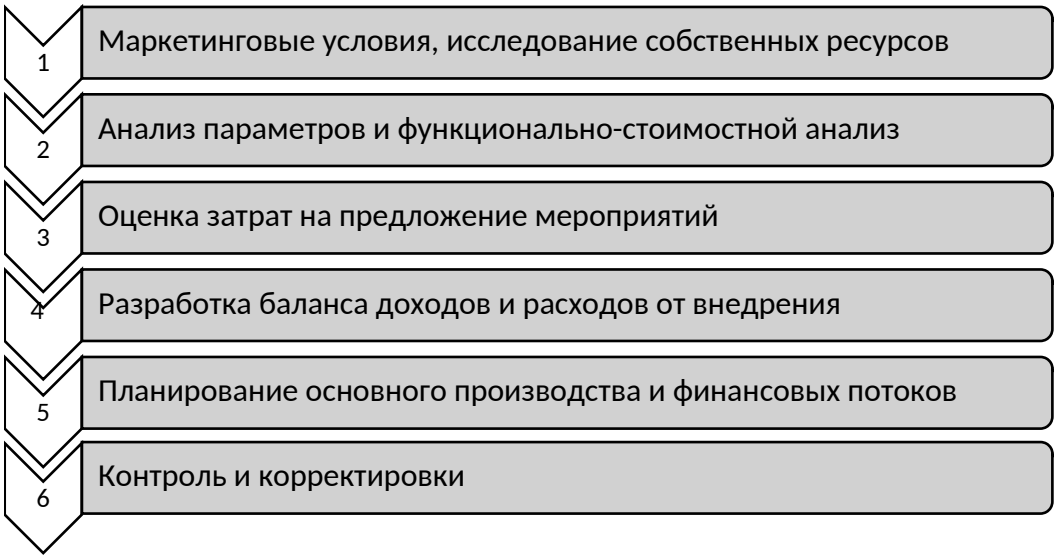


Рисунок 19 – Рекомендуемые этапы внедрения предлагаемых мероприятий в ООО «Дядюшка Джо» (составлено автором)

Организационный план реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала к

профессиональной деятельности в ООО «Дядюшка Джо» представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Организационный план внедрения предлагаемых мероприятий

| Мероприятия | Сроки внедрения | Ответственный | Пользователи |
|---|---|---|---|
| Внедрение сдельной системы оплаты труда, премирование | Апрель – июнь 2023 г. | Директор | Повара, официанты, кассиры, бармены, уборщицы, мойщицы посуды |
| Организация повышения квалификации персонала в других предприятиях сети | Май – декабрь 2023 г. | Директор | Повара, официанты, бармены |
| Проведение аттестации и профессионального конкурса | Май 2023 г. | Менеджер | Повара, официанты, бармены, уборщицы, мойщицы посуды |

Таким образом, как видно из таблицы 7, общая продолжительность реализации предложенных мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации и стимулирования человеческих ресурсов к профессиональной деятельности в ООО «Дядюшка Джо», составляет около девяти месяцев и запланирована на 2023 год.

Система материальной и нематериальной мотивации ООО «Дядюшка Джо» может быть дополнена следующими мерами.

Во-первых, можно предложить руководству ООО «Дядюшка Джо» рассмотреть возможность увеличения заработной платы сотрудников ресторана путем введения сдельной системы оплаты труда, а также усилить систему оплаты и стимулирования сотрудников.

Рекомендуется ввести специальные персональные премии:

- Бонусы за приобретение навыков, необходимых в данный момент предприятию;

- Ввести поощрения, связанные с признанием, например, значки и ценные подарки для «Менеджера года» и «Управляющего года», а также письменную благодарность от руководства кафе в трудовой книжке;

- вознаграждения, связанные с высоким признанием должности сотрудника;

- Вознаграждения и поощрения за новаторство сотрудников «Дядюшка JOE» и других лиц.

ООО «Дядюшка Джо» следует разработать дополнительные критерии оценки индивидуального вклада персонала и каждого сотрудника.

Важность правильной оценки потенциала сотрудника на предприятии общественного питания заключается в том, что она помогает определить, подходят ли существующие характеристики сотрудника для конкретной модели рабочего места.

Оценка потенциала сотрудника помогает установить его профессиональную пригодность, а также спрогнозировать будущую профессиональную карьеру сотрудника на предприятии. Психологическое тестирование персонала ресторанов можно предложить использовать в кафе.

Необходимо установить критерии личного вклада сотрудников в работу. Следует отметить, что такая оценка обычно применяется к сотрудникам, проработавшим в ООО «Дядюшка Джо» не менее одного года.

При оценке личного вклада сотрудников ООО «Дядюшка Джо» необходимо учитывать ряд аспектов:

- Трудовой вклад сотрудников должен быть количественно измерен в натуральном или денежном выражении и сопоставим с другими показателями (например, выручка, прибыль и т.д.);

- Вклад работника в работу должен осуществляться лично работником или под его непосредственным руководством;

- Оценка личного вклада сотрудников одной категории должна проводиться одним и тем же выбранным методом.

В данном случае в качестве исходных данных при оценке личного вклада сотрудников ООО «Дядюшка Джо» можно взять следующее.

- Модель рабочего места;

- Результаты выполнения задания за определенный период времени

- Метод оценки личного вклада.

- Кадровые данные о работнике, например.

ООО «Дядюшка Джо» может применять данный метод, например, при возможности перевода сотрудника на более высокую должность или при расчете заработной платы. Внедрение оценки индивидуального вклада сотрудников в акционерном обществе «Дядюшка JOE» дает следующие преимущества:

- Повышает нацеленность сотрудников на конечный результат;

- вознаграждает их за вложенные усилия;

- дифференцирует вклад сотрудников отеля;

- Сочетание материальных и моральных стимулов;

- Назначение творческих и инициативных сотрудников, например.

Предприятию может рекомендовать использование небольшого числа критериев оценки персонала. Результаты оценки могут быть представлены в виде таблиц или графиков, чтобы облегчить наблюдение за динамикой.

Кроме того, индивидуальный вклад сотрудников не обязательно должен быть абсолютным. Это связано с тем, что на динамику показателей часто влияют внешние факторы, не зависящие от сотрудников.

В кафе «Дядюшка JOE», вероятно, больше подходит метод наблюдения, а также фотографирование рабочего места. В качестве альтернативы можно использовать метод ранжирования, например, для оценки работы официантов (учитывая отзывы гостей, сравнить работу всех официантов за определенный период времени и расположить их в порядке убывания).

Официант, показавший наилучшие результаты, должен получить особое признание. Этот пример должен положительно повлиять на профессиональную деятельность других сотрудников, поскольку существует финансовый стимул.

Таким образом, методология оценки личного вклада сотрудников ООО «Дядюшка Джо» может привести к ощутимым результатам в виде повышения эффективности работы.

В процессе совершенствования системы мотивации ООО «Дядюшка Джо» должно уделять достаточное внимание аккредитации персонала. Под аттестацией понимается общая оценка персонала, от результатов которой зависит карьерный рост сотрудника, его перевод или увольнение.

Процесс оценки персонала в ООО «Дядюшка Джо» состоит из нескольких этапов:

- Подготовка (заказ на проведение аттестации, утверждение аттестационной комиссией, подготовка документации, уведомление персонала о сроках и содержании аттестации);

- Формирование комиссии и ее утверждение (директор ресторана, управляющий рестораном, метрдотель и т.д.);

- проведение аттестации (организация работы комиссии, оценка индивидуального вклада сотрудников ресторана, заполнение оценочной анкеты, обработка результатов);

- результаты (обобщение результатов, продвижение сотрудников, направление сотрудников на обучение, принятие решения о переводе или увольнении сотрудников).

Таким образом, использование методов оценки персонала способствует повышению производительности труда сотрудников. При этом оценивать сотрудников необходимо не только при приеме на работу, но и в процессе найма. Таким образом, можно отсеять неквалифицированный персонал и нанять сотрудников, способных обеспечить высокое качество услуг общественного питания в кафе.

Можно разработать и внедрить систему поощрения "Сотрудник года", чтобы отмечать выдающиеся качества сотрудников в течение года:

- Ответственность

- Инициатива;

- Ответственность;

- Навыки самостоятельного принятия решений.

- Коммуникативные навыки и т.д.

Также рекомендуется учитывать важные события в жизни сотрудников ООО «Дядюшка Джо» (дни рождения, свадьбы, рождение детей и т.д.) и доводить эту информацию до сведения всего коллектива.

Также предлагается разработать и внедрить этический кодекс для сотрудников, в котором будут прописаны правила и процедуры поведения каждого сотрудника по отношению к гостям, между одноуровневыми сотрудниками в коллективе, а также в отношениях между подчиненными и начальниками.

Для оценки личного вклада персонала и каждого сотрудника «Дядюшка JOE» необходимо будет разработать дополнительные критерии.

Важность правильной оценки потенциала сотрудника на предприятиях общественного питания проявляется на практике в том, что она позволяет определить, подходят ли существующие характеристики сотрудника для конкретной модели работы.

Оценка потенциала сотрудника помогает установить его профессиональную пригодность, а также спрогнозировать будущую профессиональную карьеру сотрудника в ООО «Дядюшка Джо».

По результатам исследования был сделан вывод, что чем лучше система оплаты труда и премирования по результатам работы, а также чем шире спектр льгот и услуг, включая те, которые прямо не указаны в действующем законодательстве, тем выше заинтересованность сотрудников в своей профессиональной деятельности.

Помимо материального вознаграждения, еще одной проблемой, обозначенной респондентами, стало отсутствие возможностей карьерного роста. При этом важную роль в направлении совершенствования управления карьерой играют мероприятия по подготовке и переподготовке кадров.

Анализ существующей системы подготовки и переподготовки персонала выявил ряд проблем в процессе обучения и повышения квалификации персонала.

Решить эту проблему можно с помощью организованного обучения и повышения квалификации персонала в форме тренингов и стажировок.

В результате такого обучения обычно выявляются предложения персонала по оптимизации рабочих процессов. В этом случае программа обучения не является строго предписанной, а может быть определена в соответствии с текущими потребностями предприятия.

Официантам могут быть предложены следующие программы обучения:

- «Официанты - лицо ресторана»: тренинги по два часа каждый (внешний вид, грамотность речи, жесты, мимика, походка, положение в зале ресторана, прием заказов, оплата и представление ресторана новым гостям);

- "Основы ресторанного сервиса": пять тренингов по два часа каждый (распределение посуды, столовых приборов, столового белья и т.д., отработка простейших стандартов обслуживания, отработка времени обслуживания, особенности подачи напитков и т.д.);

- "Вербальное общение с гостями": четыре тренинга по 2 часа каждый (чтение и письмо по-русски, отработка правильной речи, знакомство, прием заказов, предлагаемые услуги и т.д.);

- "Ее величество гость": два тренинга по 2 часа каждый (типы гостей, ожидания гостей, правильные вопросы для выяснения предпочтений, внимание к гостям, разрешение конфликтных ситуаций и т.д.).

Также может быть рекомендовано профессиональное обучение английскому языку для персонала ООО «Дядюшка Джо». Рекомендуемый Профессиональный курс английского языка использует особый подход к изучению английского языка, чтобы за определенный период времени персонал смог освоить английскую терминологию и стиль речи, используемый в ресторанной среде.

Курс "Ресторанный английский" направлен на совершенствование навыков общения на английском языке для сотрудников, которым необходимо общаться с иностранными гостями. Основная цель курса - подготовить их к

свободной беседе с иностранными гостями и дать им возможность как можно точнее выражать свои мысли.

В рамках занятий с официантами и барменами в ООО «Дядюшка Джо» отрабатываются следующие ключевые моменты: развитие навыков профессиональной разговорной речи, понимание на слух профессиональной английской речи, развитие навыков чтения и письма (ресторанная лексика).

Внутрифирменное профессиональное обучение английскому языку в ООО «Дядюшка Джо» может проводиться практически без отрыва сотрудников от работы. В таких случаях процесс обучения максимально приближен к реальности. При этом применяются различные эффективные методики обучения.

Поскольку сотрудники не хотят терять много выгоды в результате увольнения, выполнение предложенных рекомендаций привело бы к снижению текучести кадров. Такая политика могла бы обеспечить дополнительный доход некоторым группам сотрудников с низкой заработной платой или привлечь и удержать квалифицированных сотрудников ООО «Дядюшка Джо» с более высокой заработной платой.

## Заключение

Сущность мотивации включает в себя такие аспекты, как активизация, управление и реализация целенаправленных действий сотрудников.

Мотивация - это управленческая деятельность, направленная на оптимальную организацию трудовой деятельности для достижения требуемых результатов.

По мнению исследователей, мотивированные сотрудники являются результатом эффективного отбора, обучения и развития работников и правильного использования человеческих ресурсов.

Системы мотивации в ресторанной индустрии должны разрабатываться с учетом специфики ресторанной индустрии и особенностей ресторанной продукции. Система мотивации сотрудников ресторана к труду включает в себя стиль управления рестораном, организацию труда сотрудников компании, уровень развития культуры компании, социальное обеспечение, реализацию сбалансированной кадровой политики и информационную систему в разработке эффективной системы мотивации к труду.

В ходе исследования была проанализирована деятельность ООО «Дядюшка Джо», общества с ограниченной ответственностью и предприятия общественного питания.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности «Дядюшки Джо» стабильны, характеризуются рентабельностью производства и продаж, ростом фонда заработной платы (15%), ростом выручки (18%), фондоотдачей (21%) и производительностью труда (30%). В целом деятельность компании «Дядюшка Джо» успешна, наблюдается постоянное расширение ассортимента и увеличение прибыли.

Система мотивации персонала ООО «Дядюшка Джо» является важным элементом общей системы управления персоналом: для мотивации сотрудников к профессиональной деятельности в ООО «Дядюшка Джо» используются материальные и нематериальные стимулы.

В то же время в ходе расследования выяснилось, что не все задачи, предусмотренные положением об оплате труда, выполняются.

Таким образом, в компании «Дядюшка Джо» сложилась система, при которой сотрудники, понимающие, что заработная плата является важнейшим показателем эффективности работы, не удовлетворены системой оплаты и размером заработной платы.

В ходе исследования был проведен опрос среди сотрудников компании «Дядюшка Джо» с целью определения уровня удовлетворенности работой и мотивации сотрудников. Результаты оказались в целом положительными по ряду направлений, за исключением отсутствия возможностей карьерного роста и уровня заработной платы. По всей видимости, сотрудники чаще связывают возможность карьерного роста с повышением своей квалификации.

Анализ системы мотивации и стимулирования сотрудников акционерного общества «Дядюшка Джо» показывает возможные направления рекомендаций по совершенствованию системы мотивации: повышение удовлетворенности сотрудников уровнем заработной платы (использование дополнительных методов материальной мотивации) развитие возможностей карьерного роста сотрудников (улучшение подготовки и переподготовки сотрудников ресторана, внедрение непрерывной и бесперебойной системы продвижения персонала).

Общий срок реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и активизации человеческих ресурсов для профессиональной деятельности в ООО «Дядюшка Джо» запланирован примерно на девять месяцев и будет реализован в 2023 году.

## Список литературы


1. Авчиренко Л.К. Управление персоналом организации – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010.

2. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Наука, 2018.

3. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. – М., 1976.

5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада, ЛТД», 2016.

6. Верховин В.И. Социальная регуляция трудового поведения и производственной организации.М., МГУ, 1991.

7. Вилюнас В.К., Психологические механизмы мотивации человека. - М., 1990.

8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1995.

9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 1998

10. Вудкок М., Френсис Раскрепощенный менеджер. Практика для руководителя. – М.: Дело, 1994.

11. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1995.

12. Глухов В.В. Основы менеджмента. - С._Петербург.: «Спец. литература », 1995.

13. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Новгород: НИМБ, 1999.

14. Заработная плата / Под ред. А.В. Верховцева. – М.: Инфра-М, 1999.

15. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000.

16. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Дело, 1998.

17. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. – М.: Наука, 1989.

18. А.Я. Кибанова. Управление персоналом организации: учебник / под ред. 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2023

19. Ильин, Г. Л. Социология и психология управления: учебное пособие для вузов / Г. Л. Ильин. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2023

20. Милодарова Н.Г. Поведение людей в организации. – М., 2017.

21. Клименко А.В. Управление и бюджетирование, ориентированные на результат. – М.: Москва , 2021.

22. И.О. Павлова, М.А. Скородох. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2021.

22. https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1197627008370_7604355224_OOO-DYaDYuShKA-DGhO