НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет Гостеприимства

Направление 38.03.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА - БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ООО «СФЕРА НОВА»

Обучающийся ***Филашин Роман Вячеславович*** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель ***Богатырева Людмила Геннадьевна*** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета_____
«___»_____
2021 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу студенту
Филашину Роману Вячеславовичу
(Ф.И.О.студентаполностью)

1.Тема ВКР: Управление мотивацией сотрудников на предприятиях ресторанного бизнеса на примере ООО «Сфера Нова»

2.СтруктураВКР:

Введение

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала предприятия

1.1. Мотивация в системе управления организацией

1.2. Основные концепции мотивации персонала организации

1.3. Способы и методы управления мотивацией персонала предприятия общественного питания

Глава 2. Анализ и оценка системы мотивации персонала ресторана ООО «Сфера Нова»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2. Анализ управления персоналом

2.3. Анализ и оценка мотивации персонала предприятия

Глава 3. Разработка направлений совершенствования мотивации персонала ресторана ООО «Сфера Нова»

3.1. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию мотивации персонала предприятия

3.2. Оценка экономической эффективности предложений

Заключение

Списокиспользованныхисточников

Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке:

Во введении следует обосновать актуальность избранной темы и описать ее значимость. Затем поставить цель работы (цель должна быть четко сформулирована и соответствовать теме) и наметить задачи (должны соответствовать плану ВКР и должны быть четко сформулированы), необходимые для реализации намеченной цели. Далее необходимо описать предмет (соответствующий заявленному фактическому предмету исследования), объект исследования (указывается конкретная организация) и кратко рассмотреть основные источники информации, описать основные методы исследования, используемые при написании работы, кратко описать структуру работы, уточнив практическую значимость исследования.

Для написания **Главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме.

В параграфе 1.1. необходимо рассмотреть содержание понятий «мотивация», «мотив», виды мотивов, отличия мотивации от стимулирования. Роль и место мотивации в системе управления персоналом.

В параграфе 1.2. дать характеристику основных концепций мотивации (содержательные и процессные концепции мотивации).

В параграфе 1.3. рассмотреть методы и способы мотивации персонала предпряятия общественного питания.

Глава 2 должна носить аналитический характер. В ней следует провести анализ

и оценку действующей системы мотивации персонала объекта исследования

В параграфе 2.1.необходимо необходи цать краткую историю возникновения предприятия, указать направления деятельности, миссию, цели, задачи, стратегии развития. Количество персонала. График работы, технологию оказания услуг. Охарактеризовать организационно-правовую форму и законодательную базу, которая регулирует деятельность предприятия.

Представить схему организационной структуры. Определить ее вид, особенности, преимущества и недостатки.

Любая другая информация, которая позволит составить представление о предприятии.

Представить экономическую характеристику на основе отчетной финансовой документации (за последние три календарных года) с выводами и комментариями о динамике прибыли и т.п.

В параграфе 2.2. провести анализ количественного и качественного состава персонала в динамике за 2018-2020 гг. Структура персонала по категориям, структура по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы в данном предприятии.

Динамика текучести кадров за три года с указанием причин текучести.

Провести анализ управления персоналом.

В параграфе 2.3. провести исследование методов и способов мотивации персонала предприятия.

Обязательно должно быть анкетирование персонала. Разрабатывается анкета, вопросы которой должны позволить выявить сильные стороны и проблемы мотивации персонала. Все результаты по каждому вопросу оформляются в диаграммах с комментариями и выводами.

В конце параграфа формулируются все выявленные проблемы мотивации, которые будут решаться в третьей главе.

В **Главе 3** необходимо разработать рекомендации по совершенствованию мотивации персонала предприятия.

В параграфе 3.1 необходимо предложить авторские практические рекомендации по решению выявленных во второй главе проблем и механизм их реализации.

В параграфе 3.3 оценить экономическую эффективность предложений.

В заключении необходимо подвести итоги работы. Раскрыть содержание основных выводов, сделанных в первой и второй главах работы и полученных в ходе решения поставленных во введении задач. Отдельно можно представить краткую характеристику результатов исследования, выраженных разработанными рекомендациями.

Список использованной литературы - необходимо указать только ту литературу и иные информационные источники, которые лично использовались при написании данной работы. При этом ссылки на данные источники обязательно должны присутствовать в тексте работы (*ссылки* оформляются внизу страницы, последовательная нумерация, указываются номера страниц цитируемых литературных источников, присутствует полный развернутый интернет адрес информационного источника). Таким образом, количество сносок под текстом работы должно быть никак не меньше количества использованных источников. Правила оформления ссылок и списка литературы должны соответствовать ГОСТу и разработанным на факультете методическим рекомендациям.

В приложениях используются, как правило, базовая (например, формы официальной статистической отчетности) и информационно-вспомогательная (например, прайс-листы, должностные инструкции) информация, использованная при написании ВКР. Все приложения должны быть упомянуты в тексте работы. Приложения должны начинаться с новой страницы в порядке появления ссылок на них в тексте и иметь заголовок с указанием слова Приложение, его порядкового номера и названия. Порядковые номера приложений должны соответствовать последовательности их упоминаний в тексте.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. -М. : ИНФРА-М, 2019. - 524 с.

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 279 с.

3. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 312 с.

Дополнительная литература:

1. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 249 с.

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 314 с.

3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 638 с.

Руководитель ВКР: (Л.Г. Богатырева)

Подпись расшифровка

Студент задание получил: «9» ноября 2021 г

Студент:

Подпись расшифровка

СОДЕР ИЕ

ВВЕДЕНИЕ…… 6
Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала предприятия……... 9
1.1.Мотивация в системе управления организацией……. 9
1.2. Основные концепции мотивации персонала организации……. 16
1.3. Способы и методы управления мотивацией персонала предприятия общественного питания……. 22
Глава 2. Анализ и оценка системы мотивации персонала ресторана ООО «Сфера Нова»……. 28
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия……. 28
2.2. Анализ управления персоналом…… 34
2.3. Анализ и оценка мотивации персонала предприятия……. 39
Глава 3. Разработка направлений совершенствования мотивации персонала ресторана ООО «Сфера Нова»……. 49
3.1. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию мотивации персонала предприятия……. 49
3.2. Оценка экономической эффективности предложений…… 51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….. 57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…… 60
ПРИЛОЖЕНИЯ……. 67

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация персонала является важнейшим звеном в системе управления персоналом предприятия. Предприятие - это общество людей, объединенных единым делом, единым желанием в продвижении этого дела и предоставлении высококачественных услуг. Однако рабочий процесс каждый сотрудник видит по-своему, кто-то сразу принимается за выполнение задачи, обдумывая средство ее выполнения в процессе, кто-то сначала продумывает план, а после, четко соответствуя намеченному, выполняет задачу, уже потратив много времени на продумывание плана. Именно система мотивации помогает руководителю подталкивать персонал к более быстрому, качественному и полезному для них же выполнению задания.

В настоящее время в условиях глобализации выживание современных предприятий в конкурентной борьбе зависит от эффективности управления организацией, в том числе от грамотно выстроенной системы мотивации персонала. Предприятия, которые развивают человеческий капитал, являются более успешными на рынке. Грамотно выстроенная система управления персоналом, составной частью которой является система мотивации персонала, повышает рыночную стоимость предприятия в долгосрочной перспективе.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обосновывается тем, что от того, насколько эффективно будет выстроена система мотивации персонала, во многом будет зависеть эффективность деятельности всей организации. При грамотно выстроенной мотивации персонала производительность будет повышаться быстрее, чем рост заработной платы, что будет свидетельствовать о результативности управления кадровым резервом.

Объект исследования в выпускной квалификационной работе: ресторан ООО «Сфера Нова».

Предмет исследования в выпускной квалификационной работе: процесс управления мотивацией персонала ресторана ООО «Сфера Нова».

Целью выпускной квалификационной является разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала предприятия ресторанного бизнеса ООО «Сфера Нова».

Задачи исследования:

- изучить мотивацию в системе управления организацией;
- рассмотреть основные концепции мотивации персонала организации;
- рассмотреть способы и методы управления мотивацией персонала предприятия общественного питания;
- проанализировать систему управления персоналом ООО «Сфера Нова»;
- оценить уровень мотивации персонала предприятия ООО «Сфера Нова»;
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию мотивации персонала предприятия;
- представить оценку экономической эффективности предложений.

Методологическая основа исследования: метод анализа, синтеза, метод сравнения, анкетирование, мотивационный тест Ф. Герцберга, методика Ричи-Мартина.

Теоретическую основу данного исследования составили работы следующих авторов: В.М. Бугакова, А.А. Гвоздева, А.Л. Жердевой, Н.В. Казаковой, Е.А. Карповой, Е.В. Михалкиной, Л.С. Скачковой, Н.Г. Новиковой, Е.А. Гнутовой, Р.Н. Нургалиевой, М.П. Пузанковой, А.З. Ганиевой, Ю.Г. Одегова, Е.П. Пинаевой, Н.Н. Симоненко и др.

Структура работы выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список литературы. В первой главе представлены теоретические основы мотивации персонала предприятия, дается понятие мотивации в системе управления организацией, приведены основные

концепции мотивации персонала организации. Во второй главе приведены результаты анализа и оценки системы мотивации персонала ресторана ООО «Сфера Нова». Третья глава посвящена разработке направлений совершенствования мотивации персонала ресторана ООО «Сфера Нова».

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала предприятия

1.1. Мотивация в системе управления организацией

Термин «мотивация» берет свое начало в психологи. В экономике понятие мотивации в отношении персонала применяется с 1890-х годов.

Мотивация персонала - это совокупность материальных и нематериальных стимулов, направленных на достижение целей организации. Мотивация помогает реализовывать определенные цели и достигать желаемых результатов, на которые ориентирован сотрудник в своей профессиональной деятельности. В ходе его личной заинтересованности, она побуждает человека идти к своей цели, совершая определенные действия и поступки, используя различные техники и методики. Благодаря мотивации, у человека появляется желание работать и двигаться вверх по карьерной лестнице, добиваясь новых вершин[1].

Механизм мотивации персонала базируется на совокупности закономерностей и принципов, определенных на основе обобщения мнений ведущих ученых В. А. Дятлова, А. Я. Кибанова, В. Т. Травина, О. Воробьева, Б. В. Сорвиров, Т. А. Микулинская и др.

В том числе принцип гармонии, который предусматривает согласование и определение взаимозависимости целей предприятия и работников, наиболее благоприятное их сочетание[2]. Основными элементами механизма мотивации являются инструменты мотивационного воздействия: формы, методы и средства мотивации (см. рисунок 1).

---

[1] Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - С. 87.

[2] Алиев М., Еркибаева Г.Г. Многоаспектность проблемы мотивации // Актуальные проблемы педагогики и психологии: вызовы XXI века. - 2020. - № 6. - С. 74-78.

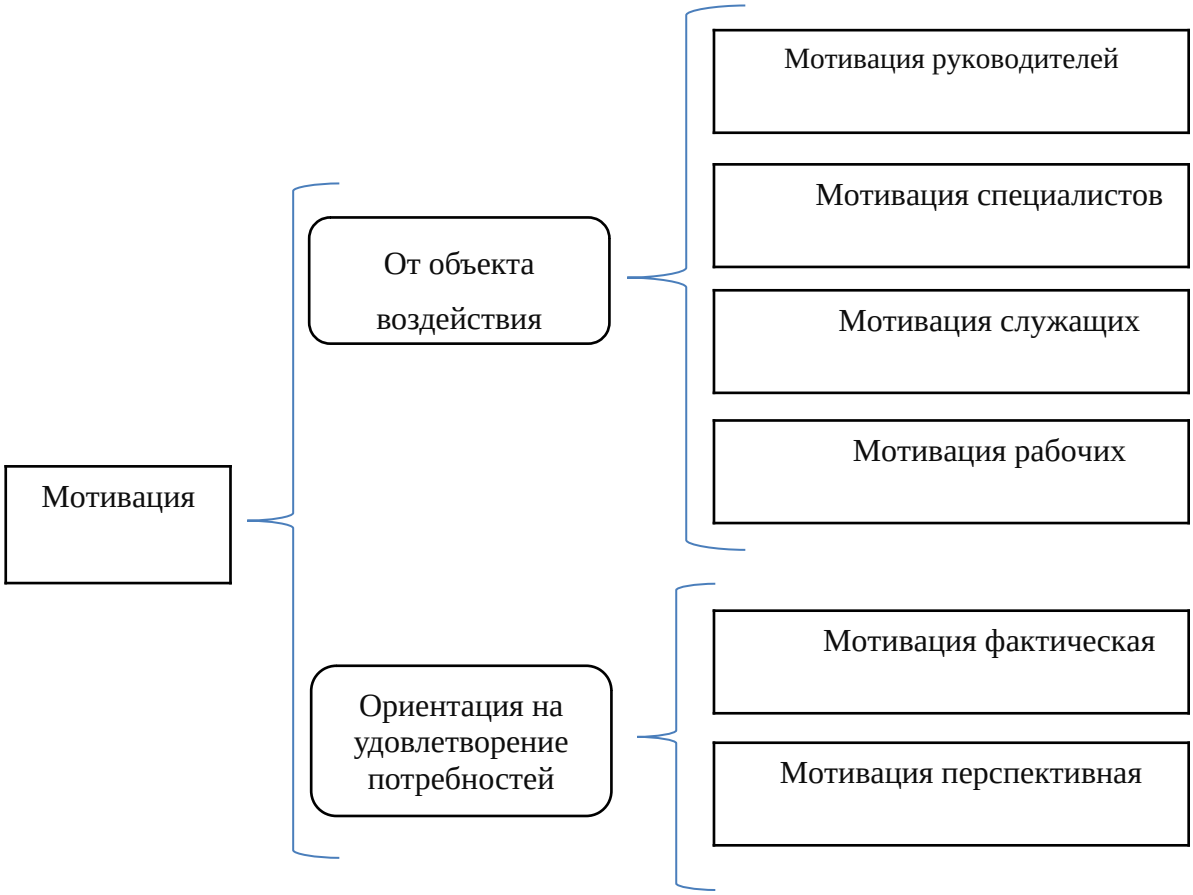

Рисунок 1. Система мотивации[3]

По мнению автора С. А. Михеева, механизм мотивации персонала является гибкой системой, которая находится под влиянием взаимосвязанных факторов внешней, внутренней среды предприятия и личностных факторов. Их исследование показало, что они, как правило, дестабилизируют функционирования механизма мотивации управленческого персонала и на это необходимо учитывать при его формировании[4].

Основная задача эффективной мотивации персонала - это разработка и внедрение такой системы, которая будет интересна каждому сотруднику,

[3] Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч.-метод. конф. - Оренбург, 2017. - № 8. - С. 2451-2457.

[4] Нургалиева Р.Н., Пузанкова М.П., Ганиева А.З. Мотивация через карьерные возможности как метод формирования внутренней мотивации // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике. - 2020. - С. 110-116.

независимо от его места в иерархической структуре, для получения высокого личностного результата, что, естественно, будет способствовать повышению эффективности деятельности компании в целом. Нет идеальной системы мотивации на современном этапе[5]. Набор мотивационных инструментов, используемых в деятельности компаний, часто не отвечает требованиям рынка, все это требует внедрения более эффективного набора инструментов, формирующих систему мотивации персонала в компании, альтернативную существующей[6].

Топ-менеджеры, часто ориентированные на результат, знают, что мотивация с использованием эффективного социального пакета для сотрудников является неоспоримым элементом привлечения и поддержания необходимого уровня человеческих ресурсов и в достижении желаемого уровня производительности, необходимого для успеха организации. Исходя из вышеизложенного, на современном этапе развития страны проблема мотивации персонала приобретает очень серьезное значение[7].

Мотивация сотрудников должна соответствовать поставленным целям и задачам организации.

Цели мотивации можно разделить в зависимости от объекта: цели, поставленные сотрудником и цели, поставленные организацией. Если рассматривать последнее, то основной целью мотивации является создание комплекса условий, побуждающих сотрудников к совершению действий, основной направленностью которых является максимальный эффект[8].

---

[5] Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.

[6] Шепырева Д.Л. Роль мотивации в управлении персоналом предприятия // Исследования молодых ученых. - 2020. - С. 244-249.

[7] Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.

[8] Жердева А.Л. Мотивация персонала организации к обучению как основной фактор достижения стратегических целей компании // ЛУЧШАЯ НАУЧНАЯ СТАТЬЯ 2020. - 2020. - С. 43-45.

Основные задачи мотивации персонала:

- формировать понимание мотивации, понимание сущности мотивации в трудовом процессе у работников предприятия;

- обучать персонал (а также управленческий персонал) основам поведения внутри организации, прежде всего психологическим основам;

- сформировать демократический подход к управлению у менеджеров за счет использования современных методов в процессе мотивации.

К основным функциям мотивации персонала можно отнести:

- побуждение к действию (разработка стимулов, имеющих определенную направленность для выполнения персоналом задач, необходимых для выполнения задач предприятия с наибольшим положительным эффектом);

- направление деятельности (направление деятельности сотрудников в определенное «русло» посредством грамотного распределения обязанностей);

- контроль деятельности работников (необходимость, связанная с возможным совершением ошибочных действий в процессе деятельности, также позволяющая переориентировать работников при отсутствии ожидаемого результата из разработанной стратегии);

- поддержание поведения (возможно уменьшение влияния стимула при достижении той или иной цели, чтобы избежать этого момента, необходимо обеспечить выбранный порядок мотивации)[9].

Можно выделить основные виды мотивации коллектива: материальную и нематериальную.

Материальная мотивация считается более эффективной, поэтому чаще используется на предприятиях. Это связано с тем, что для любого сотрудника, независимо от уровня занимаемой им должности, денежная мотивация всегда более ценна.

---

[9] Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.

Материальная мотивация в организации представлена следующими видами (см. таблицу 1)[10].

Таблица 1

Виды материальной мотивации

Вид	Характеристика
Оплата труда	Самым действенным способом мотивации персонала считается повышение его заработной платы. Для того, чтобы действительно замотивировать работника необходимо, чтобы размер ожидаемого вознаграждения существенно отличался от получаемой им заработной платы. Инициатива руководителя повысить оплату труда всегда ценится сотрудниками, однако на практике это встречается довольно редко. Зачастую пересмотр размера заработной платы происходит по требованию работника, не желающего выполнять трудовые обязанности при установленном размере оплаты труда.
Премии	В организациях довольно часто используется такой вид мотивации как ежемесячные или разовые премии. Разовая премия выплачивается сотрудникам за достижение каких-либо успехов или выполнение определенной работы. Что касается ежемесячных премий, то они имеют краткосрочный характер. Спустя некоторое время, такие премии перестают мотивировать сотрудников быть более продуктивными.
Система штрафов	Данный метод противоположный системе поощрений, но является не менее эффективным. Руководитель предприятия может оштрафовать сотрудника, который выполняет свои трудовые функции не должным образом, тем самым мотивирую его к более качественной работе.

Необходимо отметить, что применение только материальной мотивации не даст нужного результата.

Коллектив - это люди, имеющие разные жизненные ценности. Кроме того, выплаты за выполнение работы часто вызывают разногласия в коллективе и служат причиной конфликтов.

[10] Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2018. – С. 90.

Нематериальная мотивация имеет определенные сложности в реализации. Эти сложности вызваны тем, что для достижения эффективности мотивации её необходимо адаптировать под интересы и желания конкретных сотрудников[11]. Нематериальная мотивация представлена системами поощрения, не подразумевающими выплату сотрудникам денежных средств. Как и в материальной, так и в нематериальной мотивации главная цель заключается в повышении интереса работников в своей работе, повышении производительности труда. Основные направления нематериальной мотивации трудовой деятельности (см. рисунок 2).



Рисунок 2. Направления нематериальной мотивации трудовой[12]

Рассмотрим каждое направление более подробно.

Карьерный рост - повышение по карьерной лестнице означает и улучшение социального статуса, поэтому сотрудники вкладывают все свои силы в работу и добросовестно относятся к выполнению своих обязательств.

[11] Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. – С. 110.

[12] Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2018. - С. 144.

Обучение за счет организации - посещение сотрудниками курсов, тренингов и мастер-классов является эффективным способом развития предприятия, а также одним из популярных методов нематериальной мотивации коллектива[13].

Мотивация, регулирующая поведение сотрудника на основе выражения общественного признания - похвала руководителя, вручение грамот, значков, размещение фотографий на доске почета - являются действенным методом мотивации[14].

Методы мотивирования бывают разнообразные и зависят от готовности предприятия вкладываться в своих сотрудников. Также повышение качества обслуживания зависит от квалификации и заинтересованности сотрудников в его продвижении и усовершенствовании[15].

Постоянное повышение качества обслуживания - это не вынужденные затраты, а инвестиции в будущее. Способность удерживать постоянного клиента высоким качеством товара или услуги позволяет снизить затраты на маркетинг и стандартизировать доход предприятия. Существуют следующие типы мотивации сотрудников.

1. Материальные - премии, выплачиваемые несколько раз в год, но не слишком часто, не во вред финансам предприятия; проценты от продаж, система накопления бонусов за работу, выполненную сверх нормы.

2. Организаторские - участие в интересных мероприятиях, позволяющих повышать квалификацию; перспектива приобретения новых знаний, навыков и умений; должностной рост[16].

---

[13] Володин Р. С., Гапонова Е. М. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2016 – №4. – С.16-27.

[14] Цесельская Д.А. Мотивация труда в управлении организацией // Проблемы развития регионального сообщества. - 2020. - С. 236-237.

[15] Новикова Н.Г., Гнутова Е.А. Мотивация персонала, как фактор устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в сфере торговли // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (искра-2020). - 2020. - С. 81-85.

[16] Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2017. - С. 74.

3. Морально-психологические - самые редкие, основываются на создании специальной атмосферы в коллективе, стимулирующей азарт к работе, повышение интереса к выполнению большого количества работы, чем прописано в стандартах (Доска почета, подарки, награды, медали, кубки, статуэтки, именные грамоты и т.д.). Проблема нежелания работать не всегда заключается конкретно в сотруднике. Иногда в возникновении данной проблемы виновато начальство - некомпетентный руководитель, которому всегда проще обвинить в возникшей проблеме сотрудника. Рассмотрим факторы пониженной мотивации сотрудников[17].

1. Лень - прилагая минимальные усилия, зарабатывать большие деньги.

2. Отсутствие доверия - сотруднику неприятно, что начальство ему не доверяет и считает его некомпетентным. Поэтому он изначально ничего не хочет делать, а если и делает, то с огромным нежеланием, получая в итоге некачественно выполненную работу и еще больше недоверия от начальства[18].

3. Нет знания - новому сотруднику провели плохой инструктаж, не четко объяснили его обязанности, поставили перед задачей, не рассказав решения. Без знания, как выполнить данную задачу, у сотрудника начинается паника, боязнь сделать неправильно, испортить оборудование, из чего вытекает нежелание находиться в данной организации[19].

4. Коллектив - сотруднику не нравится атмосфера в предприятии. Если в отеле не построена корпоративная культура, персонал не приветствует и не улыбается друг другу, нет стандартной вежливости, то у сотрудника пропадает желание находиться и тем более работать в таком коллективе.

---

[17] Володин Р. С., Гапонова Е. М. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2016 – №4. – С.16-27.

[18] Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 5 (118). - С. 22-25.

[19] Жердева А.Л. Мотивация персонала организации к обучению как основной фактор достижения стратегических целей компании // Лучшая научная статья. - 2020. - С. 43-45.

1.2. Основные концепции мотивации персонала организации

Для рассмотрения механизмов мотивации к трудовой деятельности, важно рассмотреть основные модели содержательного и процессуального характера, для реализации которых на практике и нужны специальные механизмы.

Теория А. Маслоу основана на человеческих потребностях, он создал заказ из пяти составляющих (см. рисунок 3).



Рисунок 3. Теория А. Маслоу

Высшие потребности становятся важными только тогда, когда удовлетворяются более низкие потребности, потребности более высокого порядка обеспечивают большую мотивацию[20].

[20] Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.

У разных людей могут быть разные приоритеты, и поэтому теория помогает менеджерам определить, какие конкретные потребности актуальны для сотрудников, и, таким образом, определить соответствующие мотиваторы. Теория ERG Альдерфера основана на Maslows Hierchy потребностей и делит категории потребностей на три более простые и широкие уровни (см. таблицу 2).

Таблица 2

Уровни потребностей теории К. Альдерфера

Категория	Характеристика
Потребности существования	потребность в материальном и энергетическом обмене, основные физиологические потребности и потребности безопасности.
Потребности в взаимосвязи	взаимодействие с человеческой средой, процесс обмена или взаимности, потребность в межличностных отношениях и внимании, примерно эквивалентен социальным потребностям Маслоу и является частью потребностей в уважении.
Потребности роста	люди прилагают творческие или продуктивные усилия для себя, потребность в личностном росте и саморазвитии, часть Маслоу оценивает потребности и потребности самореализации.

В отличие от Маслоу, здесь одновременно могут быть актуальны более одного уровня потребностей, не никакой иерархии люди могут, работать, чтобы удовлетворить свои потребности в личном росте, но не все потребности в родстве удовлетворяются.

Другим известным ученым, занимавшимся теорией человеческих потребностей, был Ф. Герцберг, социальный психолог, специализирующийся на проблемах труда и деятельности компаний. Он обосновал двухфакторную теорию мотивации индивидов, выделил мотивационные факторы (потребность в признании, возможности учиться и развиваться, уважении, карьере, возможности самореализации, ответственности и др.) и гигиенические (поддерживающие) факторы (безопасность, хорошая заработная плата и

надбавки, хороший начальник и благоприятный климат, хорошие условия труда, хорошие человеческие отношения).

К внутренним условиям мотивации Ф. Герцберг отнес: достижение, признание, ответственность, продвижение, собственно работу, ее сложность и творческий потенциал, возможность роста. Он выделил и факторы внешних условий: вознаграждение, гарантии рабочего места, условия труда, статус, деятельность компании, качество руководства, качество взаимоотношений с коллегами, начальниками, подчиненными. На вершине его пирамиды - потребность в самосовершенствовании, которая может быть удовлетворена посредством труда. Побуждения к труду основываются на поддерживающих и мотивационных потребностях.

Автор теории ожиданий - американский ученый Виктор Врум. Впервые изложил свою теорию в книге «Труд и мотивация» в 1964 году. Врум, в своей теории ожиданий, выделяет три ключевых фактора влияющих на мотивацию:

- ожидание того, что затраченные усилия приведут к желаемому результату (цели);

- ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено (то есть достижение результата - основной инструмент для получения вознаграждения);

- ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).

Если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться.

В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости. Если человек чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация

будет ослабевать[21]. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи[22].

Взаимоотношения начальников и подчиненных во многом определяются тем, чего ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность скорее всего будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника.

Мотивационная теория справедливости Джона Стейси Адамса (1930 - 1989 гг.). Мотивационная теория справедливости С. Адамса была им разработана в 60 годы XX века.

Стейси Адамс рассматривал мотивацию с точки зрения процессов сравнения себя с другими. Работники пытаются установить справедливые отношения на основании сравнивания себя с другими и стараются изменять несправедливые отношения по вкладу (время, рабочие усилия, количество сделанного) и по результату (оплата, льготы, престиж).

В данной мотивационной теории речь идет о субъективных оценках. Согласно теории справедливости Адамса, работники сравнивают отношение полученного результата к своему вкладу с отношением результат - вклад других людей, при этом возможны три варианта: недоплата, справедливая оплата, переплата. Люди, которым недоплатили, могут испытывать обиду,

---

[21] Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. – 2016. - №31(3). – с. 109–124.

[22] Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.

неудовлетворенность, раздражение. У тех же, кому переплатили, могут присутствовать такие чувства как вина и неловкость[23].

Одной из самых интересных теорий, на наш взгляд, является теория справедливости Л. Портера и Э. Лоулера. В этой теории предполагается, что результативность труда работника зависит от следующих факторов:

1) насколько цена вознаграждение для сотрудника;

2) насколько результат, к которому мотивируют сотрудника требуют от него определённых усилий;

3) насколько проявленные усилия приведут к трубимому вознаграждению;

4) каковы особенности и специфика физиологии, мышления, активности, поведения потенциальных возможностей человека;

5) насколько человек осознает свою роль в достижении результата.

В итоге Портер и Лоулер предложили различные факторы, которые влияют на удовлетворённость работника трудом. Это усилие затраты труда на которое осуществляется воздействие руководством за счёт определения ценностей вознаграждения, то есть руководитель прежде чем понимать какие усилия он должен потребовать у сотрудника должен понять насколько вознаграждение, которое он хочет сотруднику предложить для него ценно. Кроме вышесказанного, сотрудник определяет насколько вероятно вознаграждение, составленное руководством, приведут ли усилия, которые он совершает к вознаграждению[24].

Если эти два фактора, ценность вознаграждения и вероятность вознаграждения, влияют на увеличение усилий сотрудника, то сотрудник, в конечном итоге, выдаёт трудовое достижение или результат. В свою очередь, то, насколько этот результат соответствует требованию, влияют личностные

---

[23] Алтунина И.Р. Проблемы мотивации в зарубежных теориях личности // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2020. - № 4. - С. 12-28.

[24] Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. - 2021. - № 3 (345). - С. 42-44.

черты и способности сострадания и требования, которые предъявляются к профессионализму[25].

В конечном результате сотрудник получает заслуженно внутреннее вознаграждение, то, насколько человек себя оценивает, как профессионала, а также сотрудник получает и внешнее вознаграждение, то есть, вознаграждение со стороны руководства или других сотрудников, выражающихся в виде конкретного финансового вознаграждения или каких-то нематериальных способов вознаграждения[26]. Всё это определённым образом влияет на то, насколько человек оценивает справедливость вознаграждения и, в конечном итоге, на удовлетворённость его работой.

1.3. Способы и методы управления мотивацией персонала предприятия общественного питания

Основной целью предприятий общественного питания является привлечение клиентов для повышения прибыли и обеспечения устойчивого развития. Для этого руководство предприятий стремится к поддержанию стандартов качества и развитию профессиональных навыков персонала.

Стандарты обслуживания представлены в должностных инструкциях и правилах поведения, разработанных для персонала предприятия. Руководители сферы сервиса должны обладать необходимыми профессиональными знаниями и развитыми компетенциями[27].

В случае предприятий общественного питания качество обслуживание рассматривается не только как соответствие стандартам обслуживание, но и как соответствие ожиданиям потребителей. Удовлетворенность клиента услугами

---

[25] Волосникова Е.С. Взаимосвязь мотивации личности и эмоционального интеллекта // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 1. - С. 22-23.

[26] Артемьев Д.Д. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник науки и образования. - 2020. - № 13-3 (91). - С. 75-78.

[27] Алоян О.Ф. Место и роль мотивации труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2020. - № 4-2 (27). - С. 7-10.

предприятия является важнейшим критерием качества обслуживания и связано с развитием социальных компетенций персонала и его мотивацией.

Повторный выбор одного и того же ресторана доказывает то, что клиенты получили тот уровень обслуживания, который был ожидаем. Устойчивое развитие предприятия общественного питания связано не только с качеством услуг, но и с высокой лояльностью клиентов и удовлетворенностью трудом персонала[28].

Основным условием высокого качества обслуживания клиентов является мотивация всех работников предприятия, как представителей администрации, так и «контактного» персонала, непосредственно взаимодействующего с клиентами.

Формирование мотивации персонала - основная задача администрации предприятий общественного питания. Заинтересованность персонала в оказании услуг высокого качества является одним из элементов человеческого капитала предприятия. Справедливая система мотивации персонала на предприятиях различного профиля включена в сферу внимания стейкхолдеров.

Создание сплоченного коллектива сотрудников предприятий общественного питания сталкивается с общими для персонала кафе и ресторанов проблемами. В сфере сервиса трудно создать сплоченную команду в силу высокой текучести кадров. Поэтому руководителя сферы сервиса связывают эффективное и устойчивое развитие предприятий с созданием корпоративной культуры, принимаемой всем персоналом[29].

Опросы руководителей и персонала ресторанов позволили выделить следующие проблемы управления мотивацией персонала предприятия общественного питания.

---

[28]Цесельская Д.А. Мотивация труда в управлении организацией // Проблемы развития регионального сообщества. - 2020. - С. 236-237.

[29] Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.

1. Большая текучесть кадров, характерная для всей сферы обслуживания, проявляется в постоянном наборе стажёров, быстро обучаемых на рабочем месте. Отсутствие у них опыта работы, знаний специфики предприятия ведет к дискриминации молодых сотрудников со стороны более опытных коллег. Опытные сотрудники часто не заинтересованы в адаптации и принятии в штат новичков, так как это может привести к снижению заработка и необходимости делить с ними зоны обслуживания в ресторане. Опытные сотрудники заинтересованы в минимальной оплате труда стажёров и поручении им самых сложных задач.

2. Проблема слаженного взаимодействия различных подразделений ресторана (кухня, бар, зал) часто связана с нарушениями в коммуникации и распределении полномочий. Частой проблемой ресторанов является отсутствие у работников одного подразделения понимания о нюансах работы своих коллег других подразделений, каждое подразделение считает свой функционал самым важным для деятельности ресторана, что приводит к конфликтам и рассогласованию действий.

3. Отсутствие прозрачной и справедливой системы премирования, информирования о ней всех работников существенно уменьшает мотивацию и заинтересованность в работе новых сотрудников, отчего страдает качество обслуживание[30].

Далее рассмотрим применяемые на практики способы и методы управления мотивацией персонала ресторана.

Формирование мотивации персонала целесообразно начинать с увеличения внимания к его деятельности со стороны администрации. То есть, постоянная обратная связь. Рекомендуется ввести ежедневные «пятиминутки» для анализа причин, возникающих во время работы проблем. Разбор ошибок и просчетов облегчит адаптацию новых работников. Можно создать алгоритм

[30] Алоян О.Ф. Место и роль мотивации труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2020. - № 4-2 (27). - С. 7-10.

детального анализа всех возникающих трудностей, чтобы своевременно принять конкретные меры по их ликвидации и предотвращению в будущем[31].

Ресторан получает двойную выгоду: заинтересованных сотрудников и уверенность в соответствии внешнего вида сотрудников высоким стандартам качества. Так же ресторан имеет большое количество партнеров, что может позволить воспользоваться корпоративной скидкой. Система наставничества поможет развить профессиональные навыки новичков и ускорит их адаптацию. Введение наставничества приносит тройную выгоду ресторану: развитие навыков новых работников, повышение лояльности опытных работников, создание команды и отношений взаимоподдержки у персонала[32].

Для лучшего взаимопонимания функций и роли разных подразделений предлагается ввести программу взаимообмена опытом для персонала разных подразделений: су-шефов, барменов, старших официантов. Каждый ответственный за подразделение в обязательном порядке должен пройти вводную стажировку в двух других подразделениях и написать итоговый тест по усвоению всех тонкостей и сложностей работы коллег. Эта стажировка сплотит коллектив из даст возможность обменяться опытом, выработается терпимость к конфликтным и спорным ситуациям, даст возможность на практике понять, почему подразделения выполняют свою работу определенным образом[33].

Внедрение в работу персонала прозрачной и четкой системы поощрений позволит снять элемент фрустрации новых работников. Неопределенность системы поощрения и наказания ведет к страху перед любым изменением привычной деятельности и, как следствие, снижает мотивацию и активность

---

[31] Михалевич Л.Ю., Михалевич Н.В. Специфика построения эффективной системы мотивации для проектной команды // Нейро прожект менеджмент. - 2020. - № 6. - С. 115-117.

[32] Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.

[33] Саиева Л.М. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // Мировая наука. - 2020. - № 6 (39). - С. 351-354.

персонала. Устранение неопределенности и страха поможет создать творческую атмосферу и командный дух в коллективе. В противном случае действия персонала будут направлены на преувеличение личных заслуг в глазах администрации и на сокрытие своих ошибок и трудностей. В таких предприятиях персонал боится открыто обсуждать трудности и ошибки, лишний раз обращаться к руководителю с рациональным предложением.

Персонал стремится выполнить самую простую работу, чтобы переложить ответственность на других работников или администрацию. Негативным результатом страха наказания становится возникновение «круговой поруки», взаимному скрыванию бездействия и ошибок. Для снижения страха от неопределенности наказания и поощрения предлагается ввести поощрительный бонус в виде возможности заказа для личного пользования продукции, алкоголя и деликатесов для сотрудников кухни и бара по закупочной стоимости и по компаративным скидкам ресторана. В качестве поощрения лучшему бармену и повару предлагается бонус в виде введения в меню сезонной авторской позиции[34].

Для увеличения разнообразия каналов обслуживания клиентов предлагается ввести в продажу позиции «с собой» и разместить их на зоне рецепции. Позиции должны быть разработаны с максимальным удобством для транспортировки. Это могут быть домашние чипсы, пельмени и вареники, печенье, соусы, домашний ресторанный хлеб, набор изысканных конфет ручной работы, домашние настойки, морсы[35].

Продажей продукции «с собой» будет заниматься хостес, предлагая гостям продолжить гастрономические путешествия за пределами ресторана.

---

[34] Жаксиликова У.И. Мотивация сотрудников во время кризиса «covid-19», при работе онлайн // Молодой исследователь: вызовы и перспективы.- 2020. - С. 135-140.

[35] Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. – 244 с.

Это позволит не только разнообразить формы взаимодействия с клиентами, но и повысит заработок хостес от выполненных дополнительных продаж[36].

Внедрение предложенных рекомендаций по совершенствованию человеческого капитала предприятий общественного питания несомненно повысят качество обслуживания в ресторанах и кафе, помогут создать работающую систему мотивации персонала и раскроют его творческий потенциал.

Таким образом, определенные цели и задачи в системе управления персоналом должны быть связаны с целями предприятия: удержание конкурентных позиций предприятия в условиях рынка; повышение эффективности предпринимательской деятельности; увеличение прибыли предприятия; объединение коллектива. Современная концепция управления производством направлена на достижение максимальной производительности, качества и конкурентоспособности.

[36] Фофанова Г.А., Хихич К.С. Рабочая мотивация сотрудников с различными стратегиями самопрезентации // Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. - 2020. - № 1. - С. 70-76.

Глава 2. Анализ и оценка системы мотивации персонала ресторана ООО «Сфера Нова»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Сфера Нова» представляет собой ресторан с датой начала деятельности в 2006 году.

В качестве вида услуг выступает организация питания, а так же проведение праздников, организация деловых массовых закрытых мероприятий.

Целевая аудитория ресторана ООО «Сфера Нова» определена на основании проведенного опроса с помощью сервиса «Анкетолог» (https://anketolog.ru/)[37]:

- семейные пары с детьми - 55%;
- предприниматели малого и среднего бизнеса - 20%;
- молодые люди возрастом от 16 до 25 лет - 15%;
- пожилые пары - 10%.

Размеры ресторана определены количеством посадочных мест, которое составляет 80 мест.

В качестве вида услуг выступает организация питания, а так же проведение праздников, организация деловых массовых закрытых мероприятий.

Ресторан предлагает посетителям следующий ассортимент блюд: гарниры, выпечка, холодные закуски, горячие закуски, салаты, супы, горячие блюда, гриль, блюда на мангале, соусы, десерты, люля-кебаб и другие.

Ресторан развивается в формате «Доступная гастрономия» и предлагает своим посетителям блюда, которые не привязаны конкретно к какой-либо

[37] Сервис «Анкетолог». – Режим доступа: https://anketolog.ru/?utm_campaign=b2b_rossia_poisk&utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_term=анкетолог&yclid=18284145379161730638 (дата обращения: 10.10.2021)

стране или региону, и в то же время очень гастрономичны, доступны и отражают в себе многие элементы региональных культур питания.

Доступная гастрономия в понимании ресторана «Сфера Нова» - это очень вкусные, изысканно оформленные блюда, которые тем не менее достаточно доступны и понятны как гурманам со стажем, так и людям, которые просто любят вкусно поесть.

Средний чек в ресторане составляет 1000 рублей.

Ресторан «Сфера Нова» предлагает посетителям следующие формы обслуживания:

- обслуживание в зале;
- проведение банкетов;
- возможность заказать блюда с собой на вынос.

Среди основных преимуществ ресторана можно отметить следующие:

- 4 отдельных зала;
- удобное месторасположение;
- разнообразное меню (включающее блюда европейской и русской кухни);
- возможность проведения мероприятий «под ключ».

Интерьер ресторана выполнен в европейском стиле, цветовое сочетание: белый, серый и желтый. В интерьерных цветах представлена посуда, приборы и салфетки, а так же одежда официантов и бармена.

Встреча гостей - один из самых основных этапов в обслуживании посетителей. Готовность к обслуживанию в «Сфера Нова» ощущается уже на входе в ресторан - это красивая вывеска, яркое освещение в темное время суток, фоновая ненавязчивая музыка. В вестибюле находится гардероб, который имеет сезонный режим работы. К гостям обязательно подходит администратор, чтобы поприветствовать гостей, уточнить, на сколько персон нужно приготовить столик и пригласить пройти в зал. После того, как гости сели на свои места, к ним подходит официант.

Заказ от посетителя принимает официант, а от больших компаний - администратор. Заказ записывается в двух экземплярах под копирку. При затруднении гостя в выборе блюда или напитков, официант незамедлительно приходит ему на помощь. Рассказывая, о каком либо рекомендуемом блюде, официант кратко описывает, на какой основе приготовлено блюдо, состав его продуктов и способ приготовления.

Приступая к подаче заказа, официант применяет правила техники обслуживания и соблюдает последовательность подачи блюд и напитков.

1. Все заказные блюда выносятся в зал на подносе.

2. Принесенные блюда в мисках или баранчиках, прежде всего, демонстрируются гостям и, получив разрешение, раскладываются по тарелкам.

3. Подача счета, спичек, сигарет и воды осуществляется слева.

4. Приборы меняются после каждого блюда. Подаются приборы на специальном подносе, либо на пирожковой тарелке, завернутые в салфетку.

5. При подаче блюд и напитков соблюдается температурный режим посуды. Для горячих блюд и напитков - подогретая посуда, а для холодных охлажденная.

6. В течение всего обслуживания, официант обязательно соблюдает очередность подачи блюд и напитков.

Задачи реализации стратегии развития ООО «Сфера Нова»:

- увеличить объем оказываемых услуг;
- разработать и внедрить грамотную рекламную кампанию;
- провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей;
- разработать дополнительные программы и акции по увеличению объема оказания услуг.

Организационная структура ресторана ООО «Сфера Нова» представлена на рисунке 5.

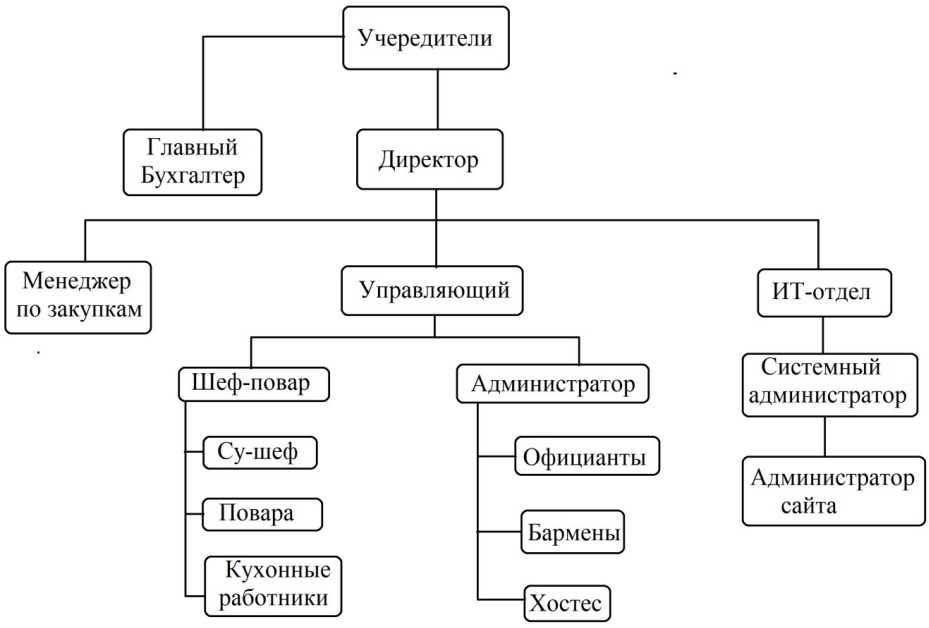

Рисунок 5. Организационная структура ресторана ООО «Сфера Нова»

Как показывают данные рисунка 5, организационная структура ООО «Сфера Нова» является линейно-функциональной.

ООО «Сфера Нова» возглавляет директор. Директор руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

В непосредственном подчинении генерального директора находятся: менеджер по закупкам, управляющий и ИТ-отдел. Генеральный директор организует работу и эффективное взаимодействие всех перечисленных структурных подразделений.

Управляющий осуществляет управление непосредственно над деятельностью работников кухни: су-шефом, поварами и вспомогательными кухонными работниками (мойщики посуды), а так же над сотрудниками зала - официантами, барменами. При этом в его непосредственном подчинении находится шеф-повар, который курирует кухню и ее сотрудников, отвечает за

качество блюд и скорость их подачи, чистоту и соблюдение санитарных норм. Так же в подчинении управляющего находится администратор зала, которые осуществляет контроль над работниками зала - официантами, барменами - теми, кто непосредственно контактирует с посетителями.

ИТ-отдел занимается обеспечение технической стороны функционирования ООО «Сфера Нова». В обязанности отдела входит: ведение технического учета работы различного торгового оборудования; составление технической отчетности; анализ технических и экономических показателей работы; планирование графиков ремонта оборудования; осуществление контроля за соблюдением нормативных расходов материалов; своевременное составление заявок на необходимые материалы или детали оборудования.

К вспомогательному персоналу ООО «Сфера Нова» относятся: уборщицы, грузчики и охранник (на схеме организационной структуры включены в подразделение - хостес).

Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «Сфера Нова» представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «Сфера Нова»

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	24596	23863	21660	-733,00	-2203	97,02	90,77
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	82	80	84	-2,00	4	97,56	105,00
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	299,95	298,29	257,86	-1,66	-40,43	99,45	86,45
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4220	4400	4514	180,00	114,00	104,27	102,59

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	51,46	55	53,74	3,54	-1,26	106,87	97,71
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	2150	2221	1869	71,00	-352,00	103,30	84,15
7 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-0,70	0,84	93,92	107,86
8 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0,01	-0,01	106,48	92,71
9 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	14068	14668	15047	600,00	379,00	104,26	102,58
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0,04	0,08	107,02	113,11
11 Прибыль от продаж, тыс. руб.	5744	4066	4155	-1678,00	89,00	70,79	102,19
12 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	874	1089	1229	215,00	140,00	124,60	112,86
13 Рентабельность: продукции, %	3,55%	4,56%	5,67%	0,01	0,01	128,43	124,33
производства, %	6,21%	7,42%	8,17%	0,01	0,01	119,50	110,01
продаж, %	15%	27%	30%	0,12	0,03	176,02	110,44

Как показывают данные таблицы 3, ООО «Сфера Нова» является достаточно рентабельным предприятием. В анализируемом периоде отмечается рост прибыли от продаж, а так же увеличение рентабельности продукции и продаж организации.

Динамика выручки от продаж ООО «Сфера Нова» представлена на рисунке 6.

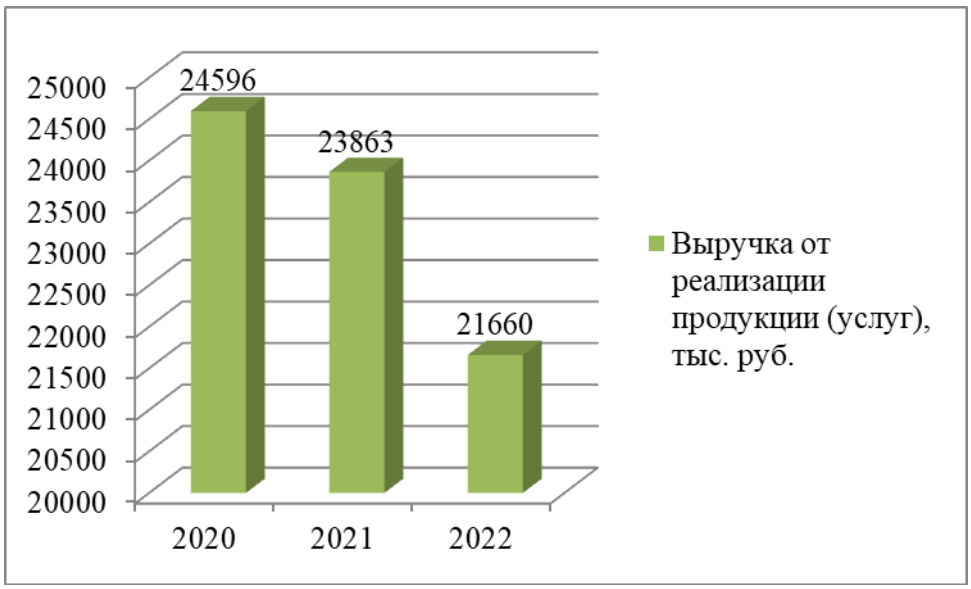

Рисунок 6. Динамка выручки ООО «Сфера Нова»

Не смотря на отрицательные темпы объемов продаж в анализируемом периоде (на 2,88 % и 9,23% в 2021-2022 году), динамика прибыли от продаж положительная: темп роста по итогам 2021 года составляет 13,22%, а по результатам 2022 года - 20,22%.

Так положительным моментом является рост фонда оплаты труда на 4,27% в 2021 году, и на 2,58% - в 2022 году. При этом показатель средней выработки одного сотрудника снижается, что обусловлено уменьшением объемов продаж.

Рентабельность продаж по итогам 2022 года составила 9,13%, что на 3,23% больше результата 2020 года, и на 2,4% превышает рентабельность продаж по итогам 2021 года.

2.2. Анализ управления персоналом

Проведем количественный анализ персонала орагнизации.

По состоянию на 01.01.2023 г. штат ООО «Сфера Нова» состоял из 84 человек.

Категории персонала: руководители, специалисты, рабочие и служащие.

Изменение соотношения численности персонала различных категорий по годам за последние три года приведены в таблице 4.

Таблица 4

Анализ численности персонала ООО «Сфера Нова»

Категория персонала	2020		2021		2022	
	чел	%	чел	%	чел	%
Общая численность персонала	82	100	80	100	84	100
Руководители	13	15,85	13	16,25	14	16,67
Специалисты	27	32,93	29	36,25	29	34,52
Служащие	42	51,22	38	47,5	41	48,81

Анализ показал, что в численности персонала ООО «Сфера Нова» отмечается положительная динамика: в 2022 году общая численность персонала составила 84 человека, что на 4 человека больше, чем в 2021 году. Численность персонала увеличилась в связи с расширением деятельности ресторана в рамках предоставления услуг доставки готовых блюд, что привело к расширению штата.

Так же стоит отметить, что в структуре численности ООО «Сфера Нова» наибольшая доля принадлежит такой категории, как служащие - 42,86% по данным на конец 2022 года (то есть - официанты и работники кухни).

Численность административного персонала, а именно категории руководителей в общем объеме численности составила 14 человек или 16,67% по данным на конец 2022 года.

На рис. 7 графически представлена динамика численности персонала ООО «Сфера Нова» за период с 2020 по 2022 года.

Проведем качественный анализ персонала ООО «Сфера Нова»ООО «Сфера Нова».

В ООО «Сфера Нова» работают сотрудники разных возрастных групп. Анализ персонала ООО «Сфера Нова» по возрастным группам представлен на

рис. 8.

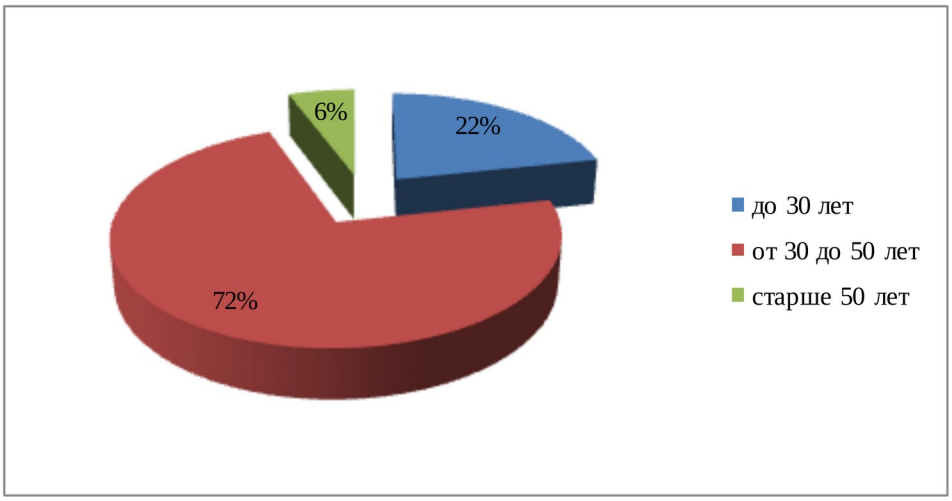

Рисунок 8. Анализ персонала ООО «Сфера Нова» по возрастным группам

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет - 72% или 60 человек. Персонал в возрасте до 30 лет - 22% или 18 человек. Далее идёт персонал старше 50 лет - 5 человек или 6%.

Наиболее трудоспособными является персонал в возрасте до 30 лет.

Проведем анализ персонала ООО «Сфера Нова» по стажу.

Средний стаж работы персонала ресторана рассчитывается по формуле (1):

$$\overline{Xa.взв.} = \sum xifi / \sum fi \quad , \qquad (1)$$

где:

∑xifi - сумма произведения стажа на число персонала;

∑fi - общая численность персонала.

Средний стаж работы персонала ООО «Сфера Нова» представлен в таблице 5.

Наибольшее количество сотрудников ООО «Сфера Нова»имеет стаж 30 лет.

$$X_{ар.взв.} = 517/84 = 6{,}15 \text{ (лет)}.$$

Средний стаж работы персонала на 2022 г. составляет 6,15 лет.

Таблица 5

Средний стаж работы персонала ООО «Сфера Нова»на 2022 год

Стаж, лет, x_i	Число персонала, fi	Удельный вес в %	$x_i f_i$	Накопленные частоты
1	2	2,38	2	2
3	27	32,14	81	83
5	10	11,90	50	133
8	33	39,29	264	397
10	12	14,29	120	517
15	0	0,00	0	517
Итого	84	100	517	

$$X_{ар.взв.} = 517/84 = 6,15 \text{ (лет)}.$$

Средний стаж работы персонала на 2022 г. составляет 6,15 лет.

Анализ персонала ООО «Сфера Нова»по стажу работы представлен на рисунке 9.

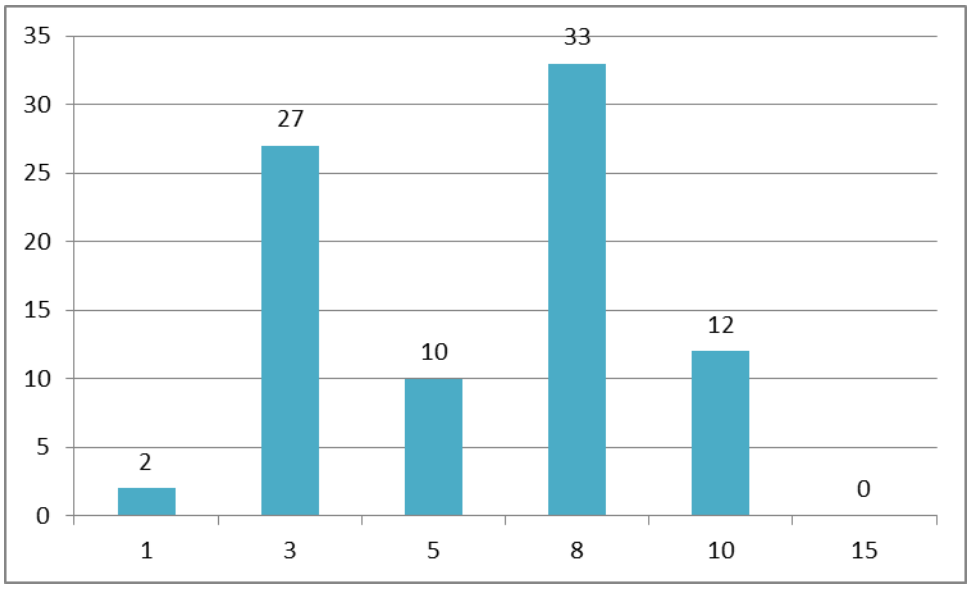

Рисунок 9. Анализ персонала ООО «Сфера Нова»по стажу работы

Сравнительный анализ изменения общей численности персонала и количества уволенных за последние три года приведён в таблице 6.

Анализ показал, что расчитанные значения коэффициента текучести в

2020 и 2022 годах находится в пределах норм (от 2% до 5%), что свидетельствует о постоянстве кадров ООО «Сфера Нова». Принятые в 2022 году сотрудники - 6 человек - доставщики. Два человека были уволены, соответсвенно за 2022 год штат увеличился на 4 человек (6-2).

Таблица 6

Анализ динамики персонала ООО «Сфера Нова»

Категория персонала	2020	2021	2022
Общая численность персонала	82	80	84
Количество принятых	4	3	6
Количество уволенных	3	5	2
Коэффициент текучести	3,66	6,25	2,38

Кадровая политика ООО «Сфера Нова» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а также подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

Поиск персонала в ООО «Сфера Нова» осуществляется с помощью онлайн-сервисов поиска сотрудников, рекомендаций других сотрудников.

Кроме того, в ресторанной сфере ежегодно проводят конференции и встречи, где встречаются не только владельцы ресторанов, но и управляющие, а так же повара, рестораны и бармены. В ходе таких мероприятий персонал ресторана не только обменивается опытом, но и обсуждает вакантные места для смены места работы. Так, управляющий может получить контакты и назначить собеседование.

Отбор персонала в ресторан осуществляется управляющим по результатам собеседования. Если осуществляется поиск официанта, то к собеседованию привлекается и администратор. Если же на вакантное место требуется повар, то в собеседовании принимает участие шеф-повар.

Обучение принятых сотрудников в ООО «Сфера Нова» осуществляется путем прохождения стажировки, применяется элемент наставничества. То есть

принятому сотруднику назначается наставник из числа персонала, имеющий стаж работы более 5 лет. Наставник проводит инструктаж, отвечает на интересующие вопросы сотрудника, осуществляет контроль за его деятельностью. Минусом в управлении персоналом ООО «Сфера Нова» является отсутствие обучения для сотрудников, которые работают в ресторане длительный период времени.

2.3. Анализ и оценка мотивации персонала предприятия

В ресторане применяется повременно-премиальная форма оплаты труда. Размер оклада для руководителей (директор, главный бухгалтер, менеджер по закупкам, сотрудники ИТ-отдела) устанавливается с применением месячных должностных окладов.

Для работников кухни и зала ресторана применяется система оплаты по сменам.

Могут выплачиваться премии всем работникам по итогам года. Размер премии определяется руководством в ходе ежегодного итогового собрания.

Также имеются выплаты из фонда материальной помощи сотрудникам ресторана.

К выплатам из фонда материальной помощи относятся единовременные суммы работникам по их заявлению в связи со смертью близких, помощи при покупке дорогостоящих лекарств, выдаче средств на лечение работающих и их близких. Расход этих средств производится в пределах утвержденных сумм.

Для нижнего уровня сотрудников - грузчиков, уборщиц, мойщиков посуды и подсобных работников на кухне помимо стабильной заработной платы как главной мотивации применяется и предоставление бесплатного обеда в течение рабочей смены. Они чаще готовы задерживаться и не просить сверхурочных, потому что гораздо более их мотивирует чувство сопричастности, благодарность начальства и коллектива.

Линейный персонал ресторанов и кафе - официанты и бармены - изначально мотивированы к работе, поскольку прежде всего работают за чаевые. В отличие от вышеупомянутых технических сотрудников сам оклад для них нельзя рассматривать как мотивационный фактор. Суммой чаевых выражается удовлетворенность гостя качеством обслуживания, а значит, измеряется эффективность работы официанта и бармена.

Для данной категории персонала ресторана действует следующая поощрительная система в качестве материальной мотивации:

- бонус за каждую порцию эксклюзивного коньяка;

- процентный бонус от стоимости всех проданных десертов;

- подарок в виде билетов в кино тому, кто продаст самое большое количество порций сезонного блюда.

В качестве методов анализа и оценки мотивации в работе применяются следующие:

1. Мотивационный тест Ф. Герцберга. Данная методика включает оценку по двум группам факторов: (см. рисунок 10).



Рисунок 10. Факторы мотивации Ф. Герцберга

Опрашиваемому работнику предлагается 56 утверждений, разбитых на пары (28 вопросов), каждый из которых представляет собой пару

противоположных друг другу ситуаций. Персонал должен оценить их исходя из того, какое утверждение ему больше подходит[38].

Суммарная оценка вопроса составляет 5 баллов. Например, что важнее для работника - зарплата или признание. В зависимости от того, какое из утверждений ближе работнику, он выставляет баллы: 5 для зарплаты и 0 для признания, 4 для зарплаты и 1 для признания, 3 для зарплаты и 2 для признания и так далее. Сумма всегда должна равняться 5 баллам (можно использовать только целые числа).

2. Методика Ричи-Мартина.

В рамках методики Ш. Ричи и П. Мартина выделены 12 факторов, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов (см. рисунок 11.).

Данная методика разработана и апробирована специалистами по подготовке персонала Шейлой Ричи и Питером Мартином для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой[39].

3. Анкета.

Вопросы анкеты перечислены в приложении 1.

Разработанная анкета имела целью получение информации от сотрудников об основах системы мотивации, их ожиданиях, технологиях мотивации. Полностью перечень вопросов представлен в Приложении 1.

[38] Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Гуманитарный центр, 2017. - С. 41.
[39] Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2018. - С. 65.

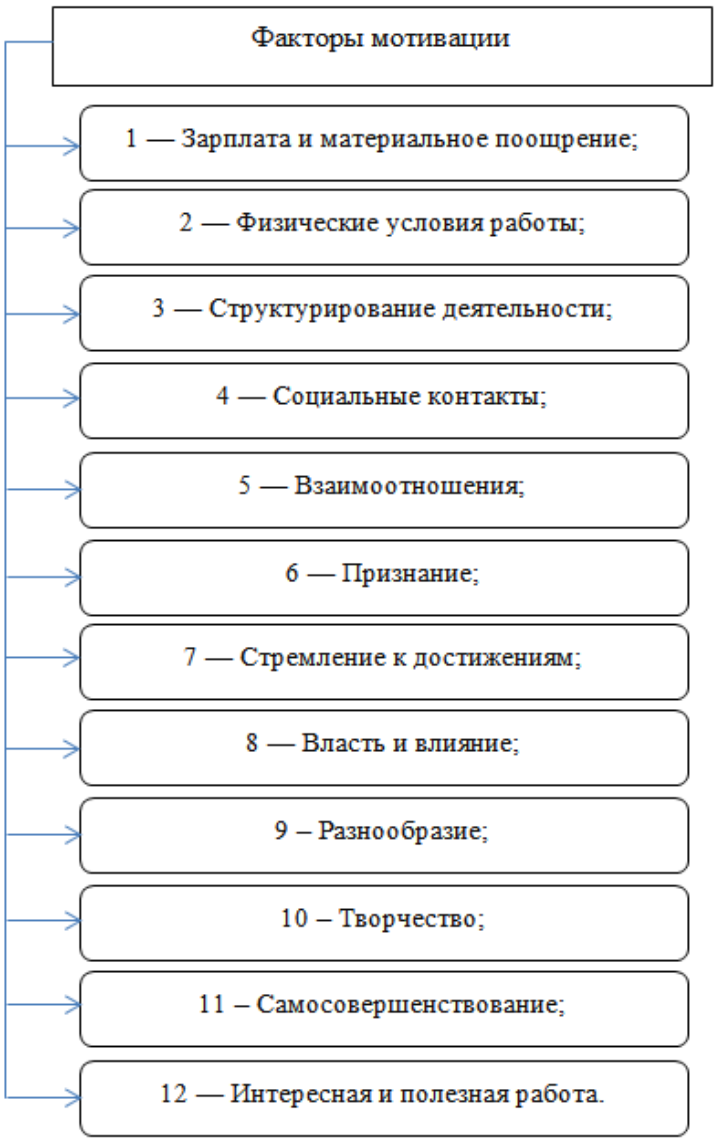

Рисунок 11. Факторы мотивации Ш. Ричи и П. Мартина

Далее рассмотрим результаты исследования по каждой выше описанной методике.

Результаты тестирования сотрудников ООО «Сфера Нова» по методике Ф. Герцберга представлены в таблице 7.

Таблица 7

Результаты тестирования сотрудников ООО «Сфера Нова» по методике Ф. Герцберга

Мотивы	Количество человек	Место
Гигиенические факторы:		
финансовые мотивы	12	1
Признание	8	2

отношение с руководством	6	3
сотрудничество в коллективе	6	3
Мотивационные факторы:		
ответственность	10	1
Карьера	9	2
Достижение	6	3
содержание работы	5	4

Как показывают данные таблицы 7, главным гигиеническим фактором для сотрудников ООО «Сфера Нова» выступают материальные мотивы. Среди мотивационных факторов сотрудников ООО «Сфера Нова» выделяют ответственность, что обусловлено высоким уровнем риска и ответственности за качество оказываемых услуг. Персонал мотивирует высокое качество обслуживания, которое они демонстрируют посетителям.

Далее рассмотрим результаты исследования по методике Ричи-Мартина (см. рисунок 12).

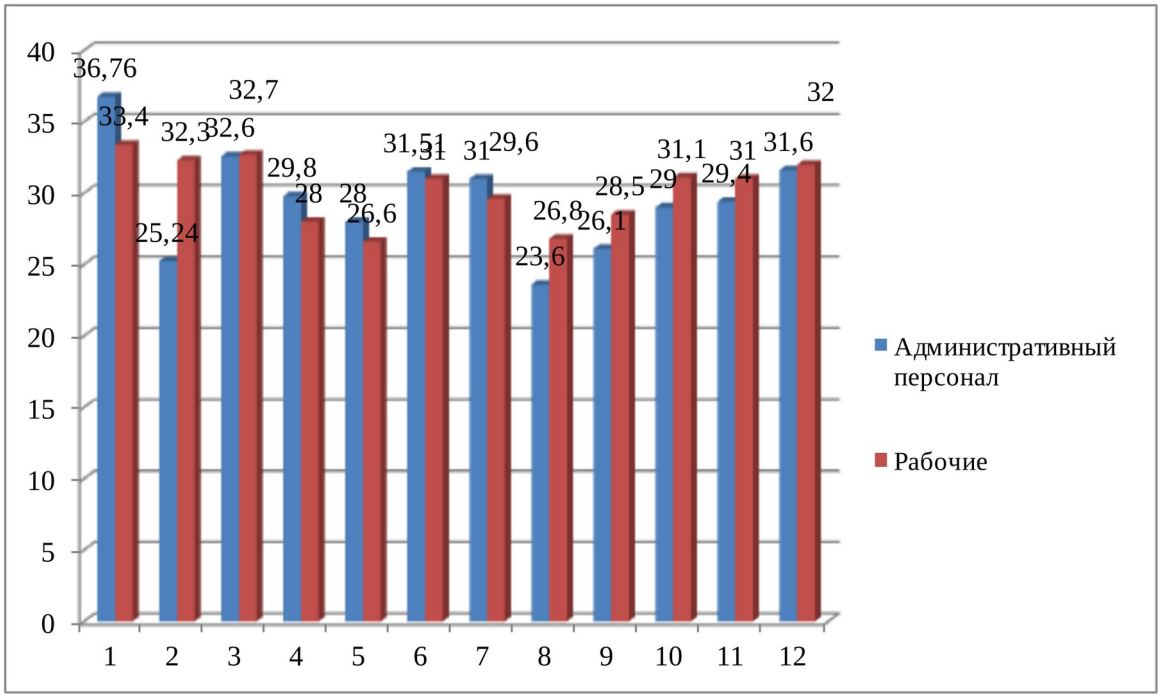

Рисунок 12. Результаты исследования по методике Ричи-Мартина

Доминирующей потребностью у обеих групп: административный персонал и сотрудники зала и кухни является потребность в высокой заработной плате и

материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Если рассматривать выраженность потребностей обеих групп в сравнении, то в основном, выраженность всех потребностей у административного персонала, работников кухни и зала находится на одном уровне, за исключением потребности в хороших условиях работы. У работников кухни и зала данная потребность более выражена, что может быть связано с тем, что данной категории персонала приходится чаще контактировать с посетителями. Меньше всего выражены потребности в формировании долгосрочных стабильных взаимоотношений и потребность во влиятельности и власти, стремлении руководить другими.

Практически на одном и достаточно значимом уровне у руководителей и сотрудников кухни и зала выражена потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации.

Результаты анкетирования сотрудников ООО «Сфера Нова» представлены на рис. 13 - 15.

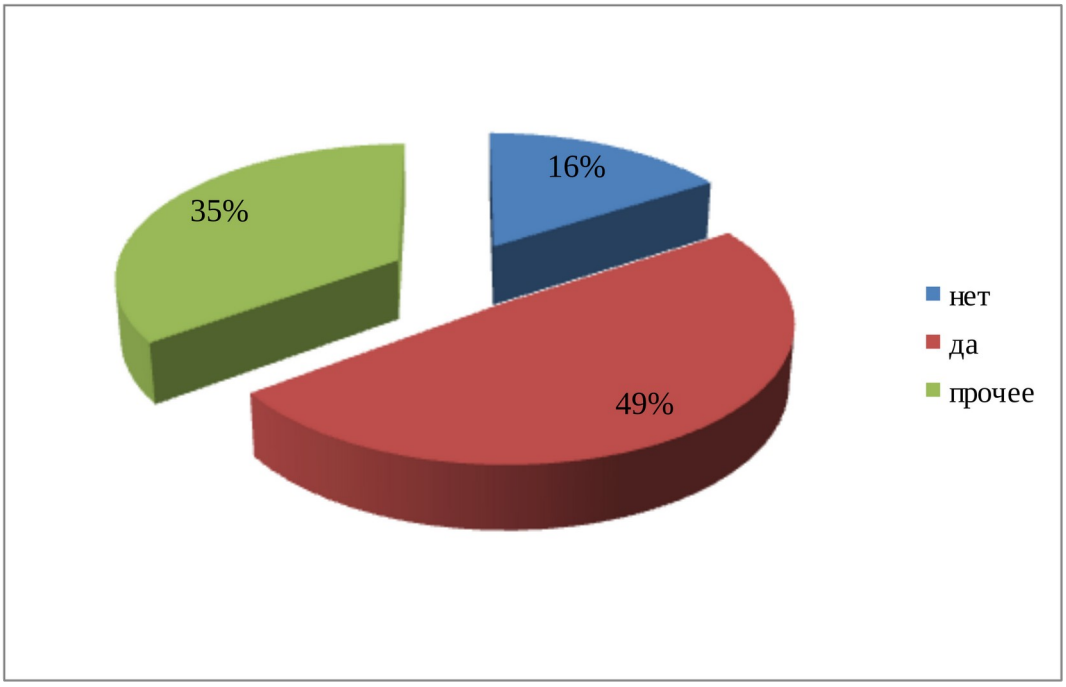

Рисунок 13. Распределение опрашиваемых сотрудников о необходимости изменения системы материальной мотивации, основанной на поощрении сотрудника, %

Как показывают данные рисунка 13, большинство опрошенных сотрудников ООО «Сфера Нова» не довольны действующей структурой матриальной мотивации, а именно ее отсутствием. Так же этот процент опрошенных предлагают внести изменения в применяемую систему (внедрить элементы материальной мотивации помимо чаевых).

16% опрошенного персонала ООО «Сфера Нова» не видят необходимости в материальной мотивации.

35% опрошенных сотрудников не смогли точно ответить на поставленный вопрос, либо вообще воздержались от ответа.

Далее проанализируем результаты ответы на вопрос о необходимости применения мер нематериальной мотивации в ресторане (см. рисунок 14).

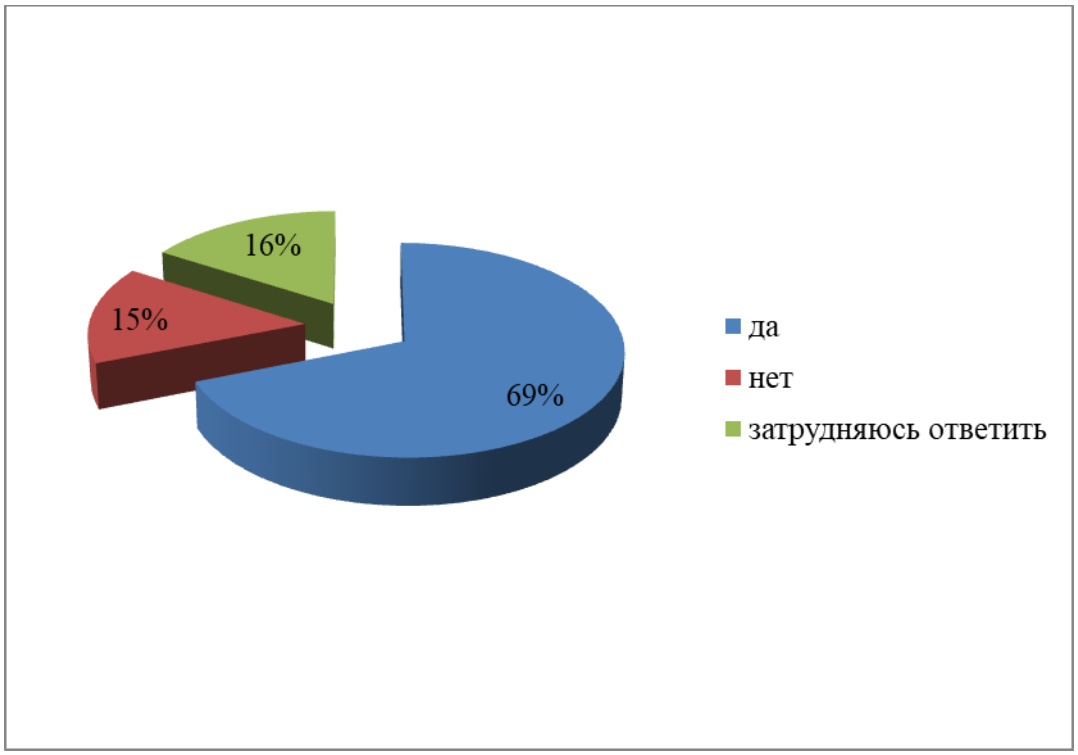

Рисунок 14. Необходимость использования нематериальной мотивации, %

Как показывают данные рисунка 14, 69% опрошенных сотрудников компании ООО «Сфера Нова» указали на необходимость использования нематериальной мотивации, при этом отмечают, что нематериальная мотивация на предприятии никогда не применялась.

15% опрошенных не видят необходимости в использовании

нематериального мотивирования, отмечая достаточность и важность применения материального мотивирования.

16% так же не смогли ответить на данный вопрос.

Оценка предпочтительных форм материальной мотивации с помощью анкеты показала следующие результаты: наибольшая часть опрошенного персонала в качестве формы мотивации указала бассейн - 43%.

23% указали в качестве предпочтительной формы материального мотивирования безвозмездную материальную помощь в чистом виде, то есть денежные средства.

По данным выше представленных графиков можно заключить, что сотрудники не достаточно удовлетворены предоставляемыми денежными и неденежными факторам мотивации.

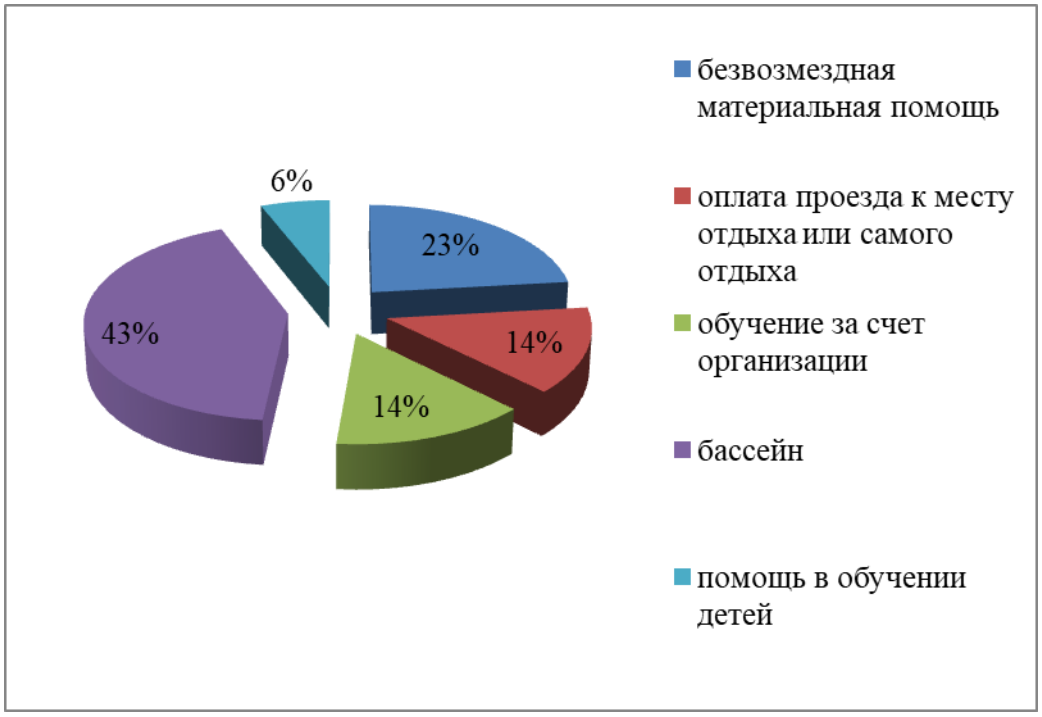

Рисунок 15. Предпочтения форм материальной мотивации, %

Далее, существующая система материального (денежного) мотивирования воспринимается скорее противоречиво.

Только 34% сотрудников удовлетворены в целом действующей системой материальной мотивации, из них абсолютно удовлетворены лишь 8%,

однако почти столько же (38%) оценили ее негативно.

Исследование продемонстрировало, что большинство персонала не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые называли сотрудники:

- несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении. Результаты анализа величины фонда оплаты труда подтвердили сделанные выводы. Так же данная причина неудовлетворенности была выявлена в результате проведенных в рамках анализа опроса;

- несовершенство системы вознаграждений - анализ показал низкий уровень материального стимулирования и отсутствие системы нематериального стимулирования.

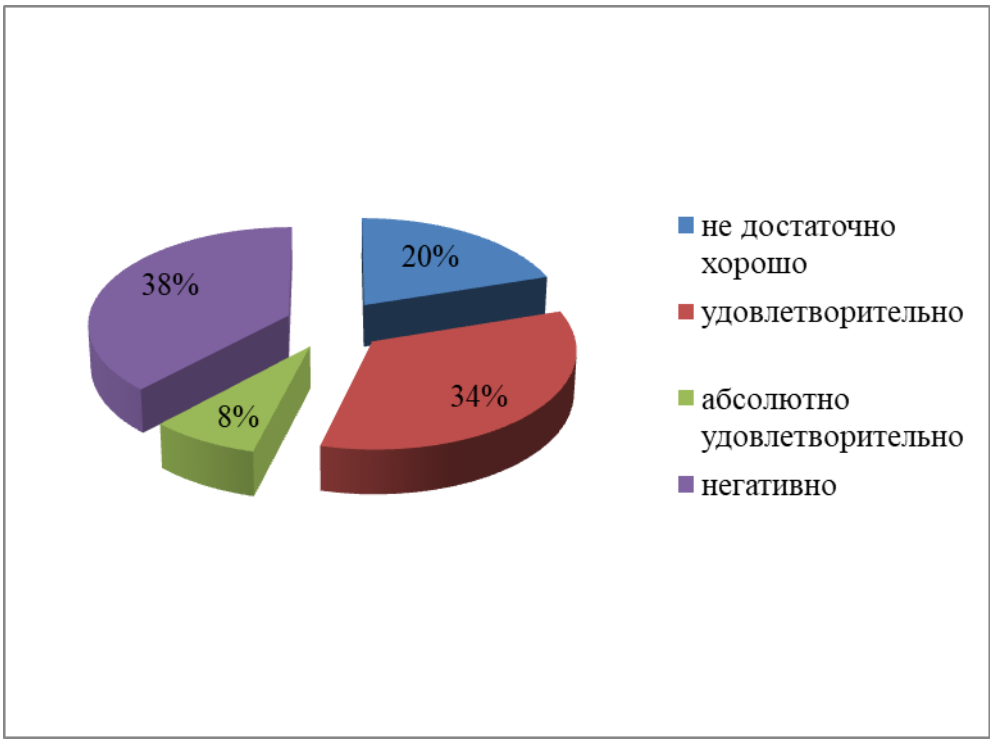

Рисунок 16. Удовлетворенность сотрудников системой материальной мотивации, %

Итак, исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что мотивационный профиль сотрудника очень важен для потенциальных клиентов

и партнеров. Субъекты коммерческих отношений достаточно относятся ко всем критериям оценки человека, при выборе предпринимателя как прямого продавца продукта или услуги. Важно все от одежды до вероисповедания. Любой предприниматель, который хочет иметь успешную деятельность в коммерческой деятельности, только при «вхождении» в эту сферу уже должен позаботиться о своем имидже, основываясь на идеальном образе.

Глава 3. Разработка направлений совершенствования мотивации персонала ресторана ООО «Сфера Нова»

3.1. Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию мотивации персонала предприятия

Для решения проблемы несовершенства системы вознаграждений в рамках данной работы предлагаются следующие рекомендации:

- внедрение системы нематериальной мотивации для всех сотрудников ресторана.

- мотивация персонала свободным временем

- внедрение бальной системы.

Рассмотрим все три рекомендации более подробно.

1. Внедрение системы нематериальной мотивации для всех сотрудников ресторана.

Текущий экономический кризис повысил интерес к нематериальным инструментам мотивации. Жёсткие экономические рамки не позволяют сегодня многим субъектам общественного питания, в том числе и ООО «Сфера Нова», делать ставку на материальный интерес в вопросе мотивации персонала.

Существует множество вариантов нематериального стимулирования сотрудников ресторана, например:

- поздравления каждого сотрудника с Днем Рождения и другими значимыми событиями от имени директора;

- создание «Доски почета» с перечислением заслуг сотрудников;

- прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития.

- включение сотрудников в процесс принятия решений, как средство повышения их инициативности и лояльности[40].

[40] Володин Р. С., Гапонова Е. М. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2016 – №4. – С.16-27.

2. Мотивация персонала свободным временем - призвана регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников.

Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных.

Мероприятие по мотивации работников ООО «Сфера Нова» свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. Это может быть как уборщица, так и администратор зала. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек*12месяцев*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности услуг ресторана за год составят:

96 часов* 575,78 руб./час = 55274,88 рубля.

Во избежание потерь в производительности необходимо восполнение данного рабочего времени за счет привлечения других сотрудников. Представленные потери оправданы за счет повышения уровня мотивации персонала, и соответственно увеличения производительности. Сотрудники, мотивированные высокими результатами труда, будут значительно лучше выполнять свои трудовые обязанности, проявлять активность, что будет способствовать росту среднего размера чека в ресторане, а соответственно и увеличению выручки.

Таким образом, при предоставлении выходного одному из сотрудников его полномочия на этот период делегируются между другими сотрудниками, за

что им начисляется оплата труда, предусмотренная за выполнение этих функций. Так, затраты остаются на плановом уровне, функции исполняются, а так же применяются меры мотивации.

При внедрении подсистемы нематериальной социально-психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

3. Помимо представленных мероприятий стимулирования, в рамках внедрения нематериальной мотивации предлагается разработка бальной системы получения определенного вида стимулирования (таблица 9).

Таблица 9

Разработка бальной системы нематериальной мотивации

Вид нематериального стимулирования	Баллы
Оплата сотовой связи	Свыше 10
Оплата проезда	Свыше 20
Курсы английского языка	Свыше 30

Начисление баллов проходит за выполнение основных функций в соответствии с установленным еженедельным планом работы, а так же дополнительных заданий.

Начисляемые еженедельно баллы суммируются и по результатам месяца выбирается 5 человек из всех структурных подразделений ООО «Сфера Нова». В соответствии с полученным количеством баллов сотрудник получает один из вариантов нематериального стимулирования.

3.2. Оценка экономической эффективности предложений

Для определения уровня готовности ООО «Сфера Нова» к внедрению системы мотивации был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада.

Выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% - готовность высокая и 15,8% - крайне высокая (см. рисунок 17).

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала. Экспертами выступали: директор; управляющий; главный бухгалтер; начальник ИТ-отдела; менеджер по закупкам; администратор; шеф-повар.

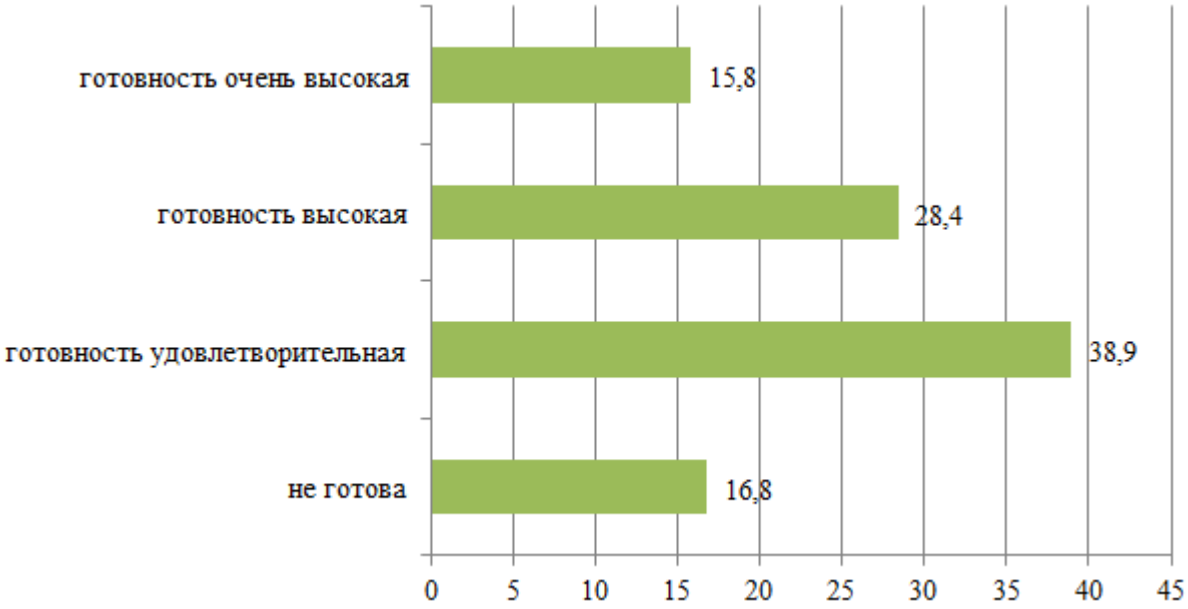

Рисунок 17. Готовность организации к внедрению системы мотивации

Эксперты отнесли к ним следующие: постоянное, пошаговое информирование сотрудников; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; маневрирование и мягкое манипулирование; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль психологического климата в коллективе; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

В ООО «Сфера Нова» на наставничество в 2022 году потратили: 78*1580=123240 руб., где:

- 78- сотрудники проходящие адаптацию;

- 1580 руб.- добавка к зарплате руб.

Теперь мы видим, что в 2020 году на наставничества потрачено 123240 рублей, не считая времени, которое было потрачено коллективом на процедуру вхождения в организацию.

Так же отметить, что из 78 работников успешно прошло всего 63 человека, значит, организация потеряла 23700 руб.

Теперь мы покажем затраты на разработанные мероприятия в таблице 11.

Таблица 11

Затраты

Мероприятия	**Затраты, руб**	**Примечание**
Нормализация института наставничества	3500	Ежемесячная доплата наставникам за каждого адаптанта.
Внедрение системы повышения квалификации	2000	Затраты на бумагу и канцелярские принадлежности при печати необходимого перечня информации.
Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник)	150	Затраты за печать 1 экземпляра ежедневника для работника

Допустим если организация в год примет 20 новых работников, с помощью предложенных мероприятий организация потратит:

20*3500 = 70 тысяч рублей;

20*150 = 3 тысячи рублей.

Итого, затраты на реализацию разработанных мероприятий составят:

70 + 2 + 3 = 75 тысяч рублей.

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- директор;

- управляющий;

- главный бухгалтер;

- начальник ИТ-отдела;

- менеджер по закупкам;

- администратор;

- шеф-повар.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1 - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

2 - нормализация института наставничества;

3 - эффективность системы нематериального стимулирования;

4 - повышение уровня интенсивности труда.

Таблица 12

Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования							
Ранжируемые показатели	**NN экспертов**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	1	2	1	1	3	1	2
2	3	3	3	3	1	3	3
3	2	1	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	1

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 13.

Таблица 13

Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования								
Ранжируемые показатели	**NN экспертов**							**Сумма**
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24
4	4	1	2	4	2	2	1	16

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1 - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

4 - повышение уровня интенсивности труда

2 - нормализация института наставничества;

3 - эффективность системы нематериального стимулирования персонала.

Таблица 14

Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	**NN экспертов**							**Ранжированные суммы по возрастанию**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
4	4	1	2	4	2	2	1	16
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24

Наивысшую оценку получил показатель «эффективность нематериального стимулирования персонала», а наименьшую - «улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (1) и (2):

$$W = X^2 / (m * (n-1)) \quad (1)$$

$$X^2 = 12S / ((m*n)*(n+1)) - 3m*(n+1) \quad (2)$$

где, X-квадрат;

m - количество экспертов;

n - количество эффектов;

S - сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1.

$$X^2 = (12*1314)/(7*4*(4+1)) - 3*7*(4+1) = (15768/140) - 105 = 7,63$$

$$W = 7.63/ (7*(4-1) = 0.21$$

Полученное значение выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике. Величина коэффициента согласования *W=0,21* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал представляет собой состав организации, включающий всех наемных работников, совладельцев, собственников. Управление персоналом можно рассматривать как совокупность принципов, методов и средств, направленных на персонал, обеспечивающих максимальное использование умения работников для выполнения трудовых функций при достижении целей организации.

Определенные цели и задачи в системе управления персоналом должны быть связаны с целями предприятия: удержание конкурентных позиций предприятия в условиях рынка; повышение эффективности предпринимательской деятельности; увеличение прибыли предприятия; объединение коллектива. Современная концепция управления производством направлена на достижение максимальной производительности, качества и конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования в работе представлена компания ООО «Сфера Нова».

Оценка организации системы управления и повышения квалификации персонала в ООО «Сфера Нова» позволила выявить следующие проблемы: средний уровень знаний у сотрудников, прошедших наставничество; низкий уровень способностей к самооценке, а так же способностям к творчеству и проявлению инициативы; низкий уровень качества труда новых сотрудников; низкий уровень интенсивности труда сотрудников.

Так, в результате анализа в работе сделан вывод о неэффективности действующей системы наставничества, что свидетельствует о необходимости ее нормализации. На основе выявленного низкого уровня качества труда новых сотрудников в работе предлагается разработка и внедрение механизма нематериального стимулирования.

В ООО «Сфера Нова» применяется пассивная кадровая политика,

которая характеризуется отсутствием прогноза потребностей персонала, средств оценки труда и персонала, и, как следствие, руководство экстренно решает возникающие напряженные ситуации, не осознавая их причин и последствий. Так же кадровая политика ООО «Сфера Нова» является закрытой, то есть предусматривает должностной рост внутри организации.

Проведенное тестирование с целью установления приоритетных целей и задач, которые ставят перед собой сотрудники позволяет сделать вполне очевидный вывод о том, что сотрудников в первую очередь волнует вопрос их материального благосостояния и благополучия, которое, прежде всего, выражается в наличии достойного и комфортного жилья.

Основные причины неудовлетворенности, которые были выявлены по результатам тестирования: несоответствие оплаты прилагаемым усилиям, в соответствии с указанными причинами увольнения работников по собственному желанию в заявлении. Результаты анализа величины фонда оплаты труда подтвердили сделанные выводы. Так же данная причина неудовлетворенности была выявлена в результате проведенных в рамках анализа опроса; несовершенство системы вознаграждений - анализ показал низкий уровень материального стимулирования и отсутствие системы нематериального стимулирования.

Таким образом, по результатам проведенного анализа основными рекомендациями по повышению эффективности трудовой деятельности персонала ООО «Сфера Нова» выступают: нормализация института наставничества; разработка и внедрение системы нематериального стимулирования персонала; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

Наивысшую оценку среди мнений экспертов получил показатель «эффективность системы нематериального персонала», а наименьшую -

«улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей». Так же была проведена оценка степени согласованности мнений экспертов. Полученное значение 0,21 выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике.

Таким образом, приведенный прогноз демонстрирует экономическую эффективность и целесообразность предложенных к внедрению мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 22.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.11.2021) // СПС «КонсультантПлюс»

2. Алиев М., Еркибаева Г.Г. Многоаспектность проблемы мотивации // Актуальные проблемы педагогики и психологии: вызовы XXI века. - 2020. - № 6. - С. 74-78.

3. Алоян О.Ф. Место и роль мотивации труда на предприятии // Научно-практические исследования. - 2020. - № 4-2 (27). - С. 7-10.

4. Алтунина И.Р. Проблемы мотивации в зарубежных теориях личности // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2020. - № 4. - С. 12-28.

5. Артемьев Д.Д. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник науки и образования. - 2020. - № 13-3 (91). - С. 75-78.

6. Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 5 (118). - С. 22-25.

7. Бондаренко ИН. Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке // Психологический журнал. - 2016. - №31(3). - с. 109-124.

8. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 237 с.

9. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Гуманитарный центр, 2017. - 230 с.

10. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2018. - 528 с.

11. Володин Р. С., Гапонова Е. М. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. - 2016 - №4. - С.16-27.

12. Волосникова Е.С. Взаимосвязь мотивации личности и эмоционального интеллекта // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 1. - С. 22-23.

13. Гвоздев А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 6. - С. 21-25.

14. Горбач Н. С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы // Молодой ученый. - 2021. - № 3 (345). - С. 42-44.

15. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. - Москва, 2020. - 477 с.

16. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. - 244 с.

17. Едиханова Ю.М. Формирование мотивации достижения успеха персонала организации посредством психологического тренинга // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2020. - № 12. - С. 77-83.

18. Жаксиликова У.И. Мотивация сотрудников во время кризиса «covid-19», при работе онлайн // Молодой исследователь: вызовы и перспективы.- 2020. - С. 135-140.

19. Жердева А.Л. Мотивация персонала организации к обучению как основной фактор достижения стратегических целей компании // ЛУЧШАЯ НАУЧНАЯ СТАТЬЯ 2020. - 2020. - С. 43-45.

20. Казакова Н.В. Система мотивации персонала в России: структура и особенности // Контентус. - 2019. - № S11. - С. 22-27.

21. Каменева Е.Ю. Мотивированный персонал как залог хорошего бизнеса // От синергии знаний к синергии бизнеса:цифровая трансформация. - 2020. - № 6. - С. 58-60.

22. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. - Москва, 2020. - 322 с.

23. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. - №7. - С. 44-51.

24. Коваленко Е.И. Система мотивации персонала сферы сервиса // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. - 2021. - №4. - С. 663-668.

25. Кононов А.В., Новикова И.В. Современные требования к системе мотивации проектного персонала // Наука. Образование. Инновации. - 2020. - № 7. - С. 62-66.

26. Лашкина К.А. Проблема мотивации профессиональной деятельности в психологии // Инновационная наука. - 2020. - № 5. - С. 152-154.

27. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. - 2020. Т. 10. № 1. С. 194-207. 1

28. Макеева М.Д., Ожигова Л.Н. Мотивация личности в процессе профессионального обучения в вузе // Педагогическое мастерство и современные педагогические технологии. - 2020. - № 4. - С. 14-18.

29. Мендель О.П. Формирование системы мотивации эффективной работы на предприятии в контексте экономической безопасности // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты. - 2021. - №9. - С. 249-255.

30. Мешков А.В., Бондарева И.А., Вродолазская Н.В., Ярошенко А.В., Проскурякова Е.А. Инструменты мотивации персонала на современном инновационном предприятии // Инновационные перспективы Донбасса. - 2020. - С. 225-227.

31. Михалевич Л.Ю., Михалевич Н.В. Специфика построения эффективной системы мотивации для проектной команды // Нейро прожект менеджмент. - 2020. - № 6. - С. 115-117.

32. Михалкина Е. В., Скачкова, Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения. - //Мотивация и оплата труда. - 2017. - № 3. - С. 190 - 199.

33. Напреев Д.Б. Взаимосвязь ценностных ориентаций и мотивации личности // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации. - 2019. - № 4. - С. 77-78.

34. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2017. - 92 с.

35. Новикова Н.Г., Гнутова Е.А. Мотивация персонала, как фактор устойчивого развития интегрированных бизнес-структур в сфере торговли // Исследование, систематизация кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (искра-2020). - 2020. - С. 81-85.

36. Нургалиева Р.Н., Пузанкова М.П., Ганиева А.З. Мотивация через карьерные возможности как метод формирования внутренней мотивации // Общество, государство, личность: молодежное предпринимательство в поведенческой экономике. - 2020. - С. 110-116.

37. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2018. - 640 с.

38. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2018. - 513 с.

39. Пикулёва ОА. Психология самопрезентации личности: гендерные и возрастные аспекты. Психологическая наука и образование. - 2017. - № 18(4). - с. 37-44.

40. Пинаева Е.П. Роль мотивации в системе управления персоналом//Достижения науки и образования. - 2020. - № 8 (62). - С. 39-40.

41. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. - Москва, 2020. - 411 с.

42. Саиева Л.М. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // Мировая наука. - 2020. - № 6 (39). - С. 351-354.

43. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос-сии и за рубежом. - 2017. - №8(69). - С. 105-117.

44. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2018. - 199 с.

45. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос.науч.-метод. конф. - Оренбург, 2017. - № 8. - С. 2451-2457.

46. Султанов У.Б. Психологические проблемы профессиональной мотивации // Перспективные этапы развития научных исследований: теория и практика. - 2020. - № 8. - С. 24-27.

47. Сурженко Л.В., Луговский В.А. Ценности личности как фактор формирования синдрома психического выгорания у преподавателей высшей школы/ Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. -2016. -№ 88. - 1097 с.

48. Тарасова Н.Е., Сенчукова А.В. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. - 2020. - № 2 (20). - С. 176-182.

49. Тонян М.Н. Виды мотивации в управлении // Международная научно-практическая конференция «Связь теории и практики научных исследований». Сборник статей международной научно-практической конференции «Связь теории и практики научных исследований». - 2017. - №4. - 453 с.

50. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : [учебное пособие] / Э. А. Уткин. - М. : ЭКМОС, 2017. - 256с.

51. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / пер. с англ. Д. Баймухаметова. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 200 с.

52. Фофанова Г.А., Хихич К.С. Рабочая мотивация сотрудников с различными стратегиями самопрезентации // Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. - 2020. - № 1. - С. 70-76.

53. Цесельская Д.А. Мотивация труда в управлении организацией // Проблемы развития регионального сообщества. - 2020. - С. 236-237.

54. Чурсина Н.А. Формирование механизма мотивации и стимулирования труда на управленческом уровне // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля.- 2019. - № 9 (27). - С. 275-278.

55. Шепырева Д.Л. Роль мотивации в управлении персоналом предприятия // Исследования молодых ученых. - 2020. - С. 244-249.

56. Шнейдер В.Ф. Проблема мотивации в психологии управления на современном этапе // Перспективы развития современных социально-экономических процессов. - 2020. - № 8. - С. 35-40.

57. Юлина Г.Н., Шергозиева А.А., Новикова С.А. Психологические аспекты формирования внутренней среды бизнеса организации // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 2 (115). - С. 866-868.

58. Alderfer C.P. Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Orgazational Settings. - New Iork: Free Press, 1972. - 444 p.

59. Herzberg F. Work and the nature of man. - Cleveland, OH: World Publishing Company, 1966. - 474 p.

60. Российский обзор экономических преступлений за 2019 год - отчет PwC - URL:https://www.pwc.ru/ru/forensic-services/assets/PwC-recs-2019-rus.pdf (дата обращения: 13.11.2021)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета

Анкетирование.

- Каков ваш возраст:
  - от 20 до 30 лет;
  - от 30 до 40 лет;
  - от 40 до 50 лет;
  - от 50 до 60 лет?
- Как вы оцениваете ваш материальный достаток:
  - достаточный;
  - недостаточный;
  - затрудняюсь ответить;
- Оказывают ли вам материальную помощь:
  - родители;
  - родственники;
  - нет;
  - прочее.
- На ваш взгляд существует ли необходимость изменения системы материальной мотивации основанной на поощрении сотрудника через коэффициент трудового участия (КТУ):
  - да;
  - нет;
  - прочее.
- Как часто в течение года вы болеете?
  - Не болею совсем;
  - Раз в год;
  - Раз в полгода;

– Более 3х раз в год;

❖ На ваш взгляд для сохранения здоровья сотрудника, его трудоспособности необходимо ли руководству использование нематериального стимулирования:

– Да;

– Нет;

– Затрудняюсь ответить;

❖ Какую из нижеперечисленных форм нематериального стимулирования вы предпочли бы:

– бассейн;

– фитнес-клуб;

– бесплатная путевка выходного дня;

– Безвозмездная материальная помощь

– Внешнее обучение за счет предприятия

– Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха

– Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, хорошие учебные заведения (детсады, школы, ВУЗы)

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Дипломная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«_____» _____ 202__ г.

_____/_____
(подпись) (Ф.И.О.)

