

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт гастрономии  
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.В. Здрестова-Захаренкова  
«    » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.16 "Высшая школа ресторанного менеджмента"

---

Мотивационный менеджмент предприятия ресторанного бизнеса

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень

Т.А. Клименкова

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

451729843

\_\_\_\_\_  
номер зачетной книжки

ИГ17-01Б-РМ

\_\_\_\_\_  
номер группы

Е.К. Прыжкова

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т.А. Клименкова

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 Современные подходы мотивационного менеджмента предприятий ресторанного бизнеса.....	6
1.1 Мотивация персонала: определение, сущность и классификация.....	6
1.2 Мотивационный менеджмент предприятий в современных условиях ..	21
1.3 Методы исследования мотивации персонала .....	30
2	
[Изъята].....	<b>Ошибк</b>
<b>а! Закладка не определена.</b>	
3 [Изъята] .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	41

## ВВЕДЕНИЕ

Современное предприятие представляет собой сложную структуру, включающую в себя большое количество составляющих. Для успешного функционирования этой структуры необходимо, чтобы все составляющие не просто выполняли свои функции правильно и своевременно, но и наиболее эффективным способом взаимодействовали друг с другом. Эффективное взаимодействие во многом зависит от коммуникативных навыков и межличностных отношений, которые становятся основными компонентами успешного бизнеса. Поэтому предприятия со сложившимися командами, собственной корпоративной культурой обладают более высокой конкурентоспособностью, чем те, которые этого не имеют.

В условиях жесткой конкуренции профессиональные навыки и личные качества работников становятся основными конкурентными преимуществами. Именно сотрудники обеспечивают прибыль предприятия, которую можно существенно увеличить, уделяя достаточное внимание развитию персонала, формированию в нем лояльности к организации, создавая подходящую для успешной работы атмосферу внутри коллектива. Таким образом, важными проблемами для руководителя являются планирование и организация деятельности подчиненных, а также мотивация этой деятельности.

Актуальность проблемы мотивации персонала не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности предприятия. В этой связи выдвигается задача, связанная с исследованием факторов трудовой мотивации, способствующих повышению эффективности труда работников предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия общественного питания.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- изучить современные формы и методы мотивации сотрудников предприятий общественного питания;
- проанализировать деятельность, формы и методы мотивации сотрудников ООО «Меланзана»;
- оценить удовлетворенность персонала действующей моделью мотивации в организации;
- разработать мероприятия повышения уровня мотивации персонала с оценкой затрат и эффективности их внедрения в систему управления персоналом организации.

Объектом исследования является система мотивации персонала предприятия ООО «Меланзана».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступают инструменты совершенствования системы мотивации деятельности персонала предприятия общественного питания.

Среди современных российских и зарубежных ученых, изучающих вопросы мотивации, можно выделить М. Армстронга, Д. Аширова, Е. Ветлужских, О. Виханского, П. Друкера, А. Егоршина, А. Кибанова, И. Макарову, Е. Мансурову, А. Филиппову.

В отечественной и зарубежной экономической и управленческой науке исследованы отдельные компоненты мотивационного механизма (трудовое поведение, удовлетворенность трудом, сбалансированная система показателей и менеджмент знаний как механизмы мотивации и стимулирования персонала) в научных работах Баемой В.Д., Белкина В.Н., Беляевой И.Ф., Вельш А.Г., Волгина Н.А., Захарова Н.И., Каплана Р., Кокина

Ю.П., Костина Л.А., Мильмана В.Э., Нивена П.Р., Одегова Ю.Г., Пушкарева Н.Ф., Цветковой Г.А., Чиркова В.И., Яковлева Р.А. и другие

Анализ широкого спектра исследований в области управления персоналом показывает недостаточную степень разработанности вопросов определения оптимального инструментария мотивации и стимулирования современных работников к эффективному труду. В связи с этим, совершенствование управления мотивацией персонала, в целом является актуальной научно-практической задачей.

Методами исследования стали анализ и синтез, контент-анализ, эмпирическое наблюдение, опрос, статистический метод, метод группировки, горизонтальный и вертикальный анализ, факторный анализ.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 107 страниц. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 23 рисунками; 33 таблицами; 5 приложениями. Список использованных источников включает в себя 60 источников.

# 1 Современные подходы мотивационного менеджмента предприятий ресторанного бизнеса

## 1.1 Мотивация персонала: определение, сущность и классификация

Система управления – это набор взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, посредством которых осуществляется воздействие субъекта управления на объект управления.

Система управления представлена на рисунке 1.1.

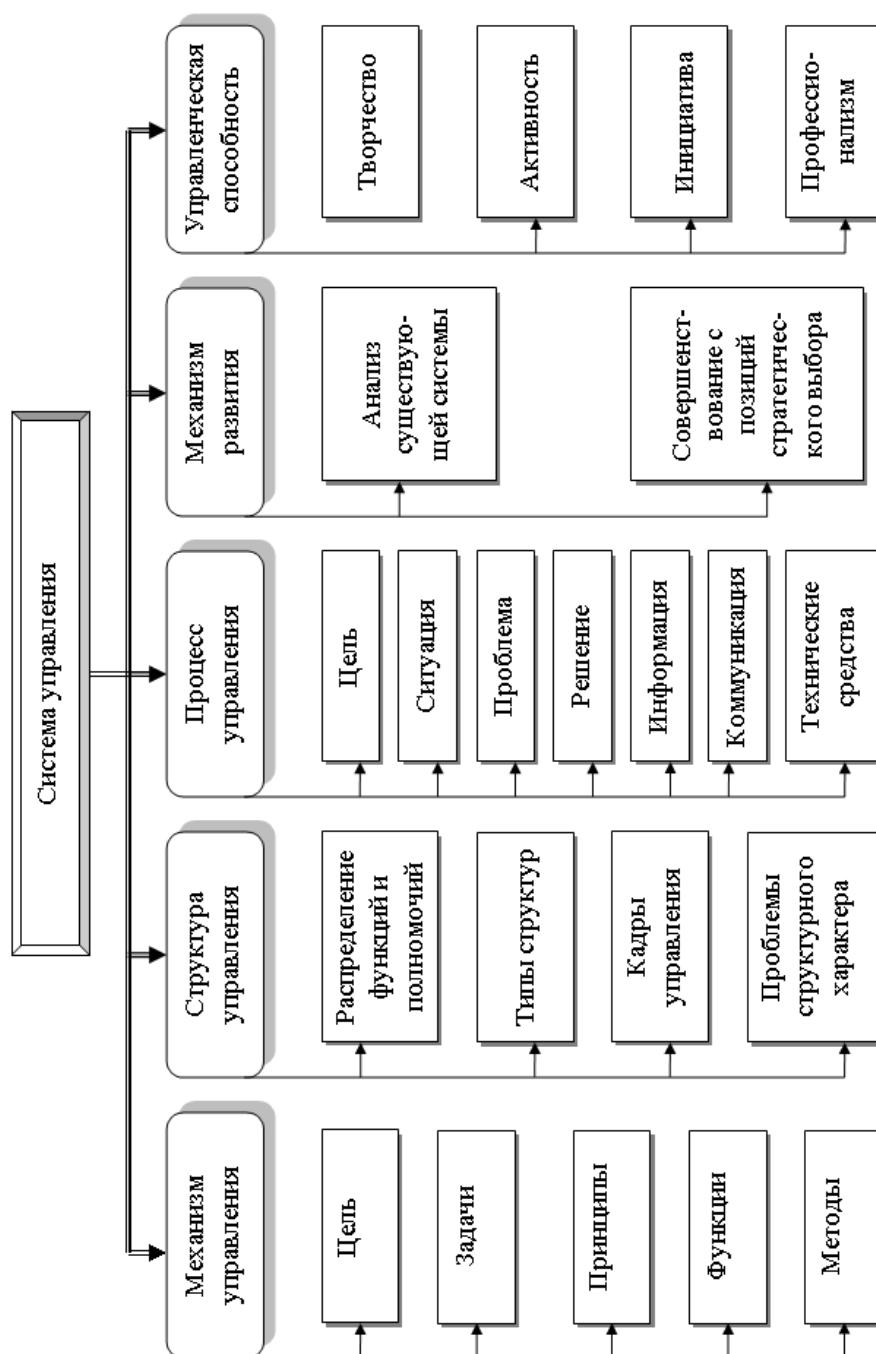


Рис.нок 1.1 – Компоненты системы управления

Системой управления является составная часть от социально-экономической системы, которая выделяется по связям, что дают характеристику отношениям в управлении предприятием. Это уникальный момент в теории менеджмента, поскольку именно для человека определяется уникальный свод разных взаимоотношений, сформированный в силу его отношений и взаимодействиями с прочими людьми из его окружения. Данные связи могут носить и социальный, и политический, и психологический, и экономический, и идеологический, и этический характер взаимодействия. Именно по этой причине системой управления является комплекс взаимоотношений по вопросам воздействия, которое связывает и согласует деятельность человека в данной изучаемой системе. Надо отметить, что данные взаимоотношения пронизывают всю социально-экономическую систему и затрагивают абсолютно все взаимоотношения людей в ней. Вся деятельность по управлению имеют собственную специфику, аналогичен вопрос и относительно данных связей, каждая из которых уникальна.

Комплекс отделов предприятия, всех составляющих подсистем данного предприятия и связей их друг с другом, процессов, позволяющих предприятию реализовать свою деятельность в сфере услуг, носит название системы управления.

Под системой управления (СУ) понимается совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации [11].

В современном мире ни одна организация не может существовать и нормально функционировать без управления людьми. Хорошие кадры позволяют организации решать поставленные перед ней задачи [30]. Для того, чтобы воспитать квалифицированные кадры, требуется напряжённая работа специалистов службы по работе с кадровым составом, ведь персонал как объект управления требует очень много внимания и индивидуального подхода.

Таблица 1.1 - Понятийный аппарат

Определение	Понятие
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- это все человеческие ресурсы, которыми обладает организация.</li> <li>- совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а так же состоящих на балансе, но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком).</li> <li>- это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.</li> </ul>
Трудовые ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- трудоспособная часть населения, которая по возрасту и состоянию здоровья способна производить материальные и духовные блага, а так же оказывать услуги.</li> <li>- часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью.</li> </ul>
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> <li>-это основной состав квалифицированных работников предприятия, фирмы, организации.</li> <li>- основной (штатный) состав подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности.</li> </ul>
Человеческие ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материалов и духовных благ, и являются обобщающими показателями развития общественного производства.</li> <li>- понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.</li> </ul>
Трудовой потенциал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- это интегральная оценка количественных и качественных характеристик экономически активного населения.</li> <li>- это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда.</li> </ul>
Человеческий капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>-оценка воплощённой в индивидууме потенциальной способности приносить доход. Включает врожденные способности и таланты, а так же образование и приобретение квалификации.</li> <li>-это интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование ЧК как производительного фактора развития.</li> </ul>

Персонал - это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств. Среди которых социально-психологические играют



главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться (впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней), но и приносить ожидаемые от них результаты. Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия [37].

Управление персоналом – это определённая концепция и совокупность методов работы кадрового менеджмента. Персонал как объект управления является одним из нескольких элементов, формирующих систему управления персоналом [20].

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. В нынешнюю эпоху ни у кого не вызывает сомнения, что главным ресурсом любого предприятия являются ее сотрудники. В зависимости от того, насколько эффективным будет труд сотрудников, зависит успех любой компании. Это может произойти только в том случае, если члены коллектива будут заинтересованы в результатах своего труда, то есть иметь соответствующий уровень мотивации.

Присутствие у работников надлежащей профессиональной подготовки, опыта, еще не гарантирует высокую эффективность труда. Эффективное управление трудовыми ресурсами лежит через осмысление его надобностей, потребностей, мотивационных установок. Только имея представление, что именно побуждает человека к действию, какими мотивами он

руководствуется, можно разработать эффективную систему форм и методов управления ею [17].

Основным и обуславливающим фактором любой деятельности является человек с его потребностями и возможностями удовлетворения этих потребностей, уровнем социального и интеллектуального сознания, ценностными ориентирами. Поэтому проблему мотивации эффективности использования трудовых ресурсов следует рассматривать во взаимодействии человека с его требованиями, психологией, философией, уровнем жизни, жизненным кредо. То есть начальным пунктом стратегического управления эффективностью использования трудовых ресурсов предприятия, посредством мотивации, являются мотивы самих работников данного предприятия [35].

Но для начала необходимо исследовать само понятие мотивации сотрудника в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Подходы к определению понятия «мотивация»

Определение мотивации	Источник
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе	Адамчук ВВ., Кокин Н.П, Яковлев РА Экономика труда.
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	Ромашов О.В. Социология труда: Учебное пособие.
Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение	Виханский ОС, Наумов ЛИ. Менеджмент: Учебник для вузов.
Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей	Генкин БМ Экономика и социология труда.
Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности	Дятлов В.А., Кибанов А.Я , Пихало ВТ. Управление персоналом.
Мотивация - процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей	Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.

Определение мотивации	Источник
Мотивация труда - это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности	Кибанов А Я., Баткаева НА., Гагаринская Г П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие.
Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах	Управление организацией Учебник / Под ред. А.Г Поршнева З.П. Румянцевой, НА Соломатина
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред Н А Волгина, Ю. Г. Одегова.
Мотив есть средство, с помощью которого личность, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение	Экономика труда: Учебник / Под ред П.Э. Шлендера. Ю.П. Кокина.

Апенько С.Н., подчеркивая, что толкование термина «мотивация» отличается разнообразием авторских точек зрения, предлагает для их упорядочения использовать системный подход к данному понятию, который включает следующее [6]:

Во-первых, наличие в системе мотивации определенных взаимосвязанных элементов. Вычисление этих элементов можно произвести исходя из двух взглядов на мотивацию: а) как на процесс выбора личностью поступка из всего спектра возможных в данных условиях действий; б) как на механизм управляющего воздействия на работника с целью его побуждения к труду.

Во-вторых, рассмотрение мотивации как частного элемента более крупных систем, к которым относится управление персоналом, управление организацией и организация в целом.

В-третьих, рассмотрение мотивации в контексте системы внешней среды, когда особенности мотивации работников определяются факторами макросреды.

Исходя из вышесказанного, под мотивацией можно понимать, с одной стороны, многоэтапный процесс воздействия на мотивационную сферу личности с тем, чтобы формировать такую предрасположенность, готовность действовать, которая соответствует целям субъекта управления. С другой – мотивация рассматривается как процесс создания таких механизмов стимулирования, которые адекватно соответствуют мотивам. В этой связи актуальны вопросы о взаимосвязи мотивации и стимулирования и о том, при каких условиях внешние воздействия субъекта управления будут эффективны и вызовут необходимые формы поведения объекта.

Стимулирование представляет собой совокупность приемов и способов воздействия на персонал с целью побуждения его к необходимой деятельности. При стимулировании всегда происходит соединение внешних условий, факторов и внутренней мотивационной структуры личности» [31].

Таким образом, при формулировке понятия мотивов следует руководствоваться тем, что они выражают желание работника удовлетворить потребность, либо группу потребностей, при этом, используя доступные для этого средства.

Стимулами следует считать все то, что организация готова предложить работнику для побуждения последнего к эффективному труду.

Сегодня большинство отечественных предприятий до сих пор практикуют мотивирование персонала с помощью ограниченного числа традиционных методов (прежде всего, повышения заработной платы, премирования или установления штрафных санкций), которые не учитывают индивидуальных потребностей работников. Поэтому на данном этапе развития экономики все острее стоит проблема непродуктивного использования трудового потенциала работников, которая проявляется в формальном выполнении ими своих трудовых обязанностей. В связи с этим встает вопрос о рассмотрении управления мотивации современного сотрудника [21]. Но для начала необходимо отметить, что из себя представляет понятие «современный сотрудник» (рисунок 1.2).

Исследователи выделяют основные признаки современных работников, выявленные при проведении стратегии эмпирического конструирования. Рассмотрим данные признаки:

а) уверенность в себе и внутренний контроль. Освоение нового невозможно без активности, веры в собственные силы и готовности рисковать. Такие навыки информанты приобрели в школьные и студенческие годы, в период социализации, когда сами выбирали, что читать, в какие кружки ходить, каким школьным предметам уделять больше внимания;

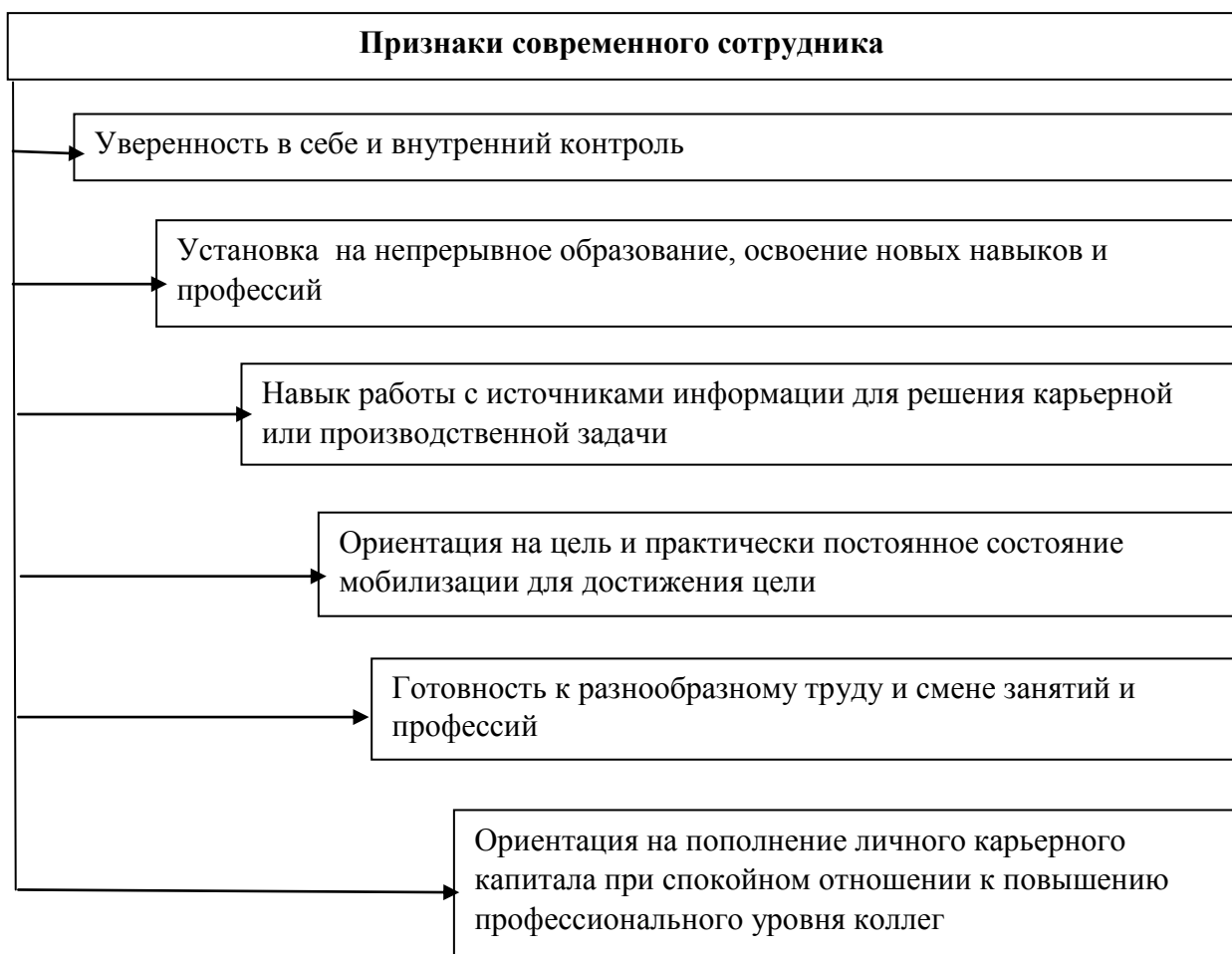


Рисунок 1.2 – Признаки современного сотрудника

а) установка на непрерывное образование, освоение новых навыков и профессий. При реализации такой стратегии нередко оказывается почти не имеющим значения, какое именно базовое (первое) образование получил человек, потому что в течение своей трудовой жизни он осваивает несколько

специальностей, причем в такой степени, что становится в них профессиональным работником;

б) навык работы с источниками информации для решения карьерной или производственной задачи. Информанты рассказывают, что, когда им требуется освоить новое дело, получить какие-то знания, они используют все доступные источники: библиотеки, Интернет, очные и дистанционные курсы, консультации со специалистами;

в) социальная компетентность. Информанты говорили, что для успеха в карьере важно не только иметь профессиональные навыки, но и знать правила повседневного взаимодействия, начиная от знания своих институциональных возможностей и прав и заканчивая нормами этикета. Всем приходится общаться с людьми, и навыки общения - важный компонент того комплекса знаний и умений, которым стремятся овладеть современные работники;

г) ориентация на цель и практически постоянное состояние мобилизации для достижения цели. В таком состоянии информанты ощущают себя творцами реальности. Данные исследования позволяют предположить, что вряд ли информанты смогли бы работать в ситуации разделенного труда, конвейера, когда человек занят в трудовом процессе как частичный работник;

д) готовность к разнообразному труду и смене занятий и профессий. Занятия и профессии, которые осваивает информант в ходе своей трудовой деятельности, никогда не привязаны к статусу, выражаемому подчас в установках типа «я не могу найти работу по специальности» или «эта работа не для человека с моим образованием». Ориентация на разнообразные занятия осознается и обосновывается необходимостью активности в преодолении трудностей. Когда обстоятельства вынуждают, люди, о которых мы говорим, готовы мыть полы, торговать на рынке, делать любую работу;

е) ориентация на пополнение личного карьерного капитала при спокойном отношении к повышению профессионального уровня коллег и

организации в целом. Ориентация на пополнение личного капитала в карьере либо прямо декларируется, либо подразумевается [19].

В современной науке поведение человека рассматривается как феномен состоящий из двух функционально взаимосвязанных сторон – побудительной и регуляционной. Побуждение напрямую связано с активизацией и направленностью поведения, а регуляция обеспечивает выстраивание поведенческих реакций от начала и до конца в каждой конкретной ситуации.

В этой связи Р.С. Немов указывает, что такие психические процессы, явления и состояния, как мышление, внимание, память, воображение, ощущение, восприятие, эмоции, способности, темперамент, прежде всего, выполняют роль регуляторов поведения. В свою очередь, его стимуляция / побуждение, непосредственным образом связаны с процессом мотивации.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия «потребность», «мотив», «стимул», «цель».

Схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов, целей и стимулов отражена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Механизм мотивации персонала

Потребность представляет собой осознанную необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях.

С точки зрения психологии потребность – особое состояние психики, выражающееся в несоответствии внутренних и внешних условий его деятельности, в результате чего возникает эмоциональная напряженность или неудовлетворенность, и формируются внутренние мотивы деятельности индивида. Применительно к трудовой активности потребность человека выступает источником его деятельности по удовлетворению нужды в тех или иных предметах, необходимых для существования [31].

Знаменитый американский психолог А. Маслоу сформировал актуальную до сих пор иерархию потребностей. Согласно его подходу потребности, ранжируются от низших уровней (первичные) к высшим (вторичные) на приоритетной основе. Они частично перекрываются и взаимосвязаны, но их можно сгруппировать в пять блоков, как это изображено на рисунке 1.4 [39].

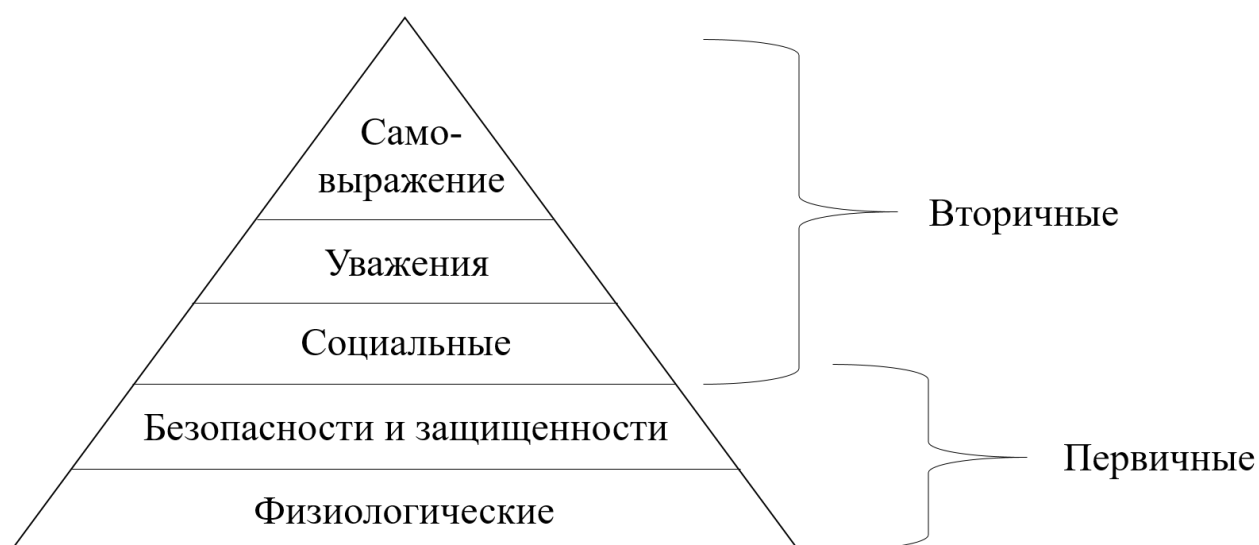


Рисунок 1.4 – Иерархия потребностей по А. Маслоу [14]

Классификация потребностей, по А. Маслоу, выглядит следующим образом:

а) Физиологические, или органические, потребности - голод, жажда ит.п.



б) Потребности в безопасности – стремление чувствовать себя защищенным, не испытывать страх.

в) Социальные потребности, а именно:

– потребности в принадлежности и любви как желание находиться рядом с людьми, быть принятым ими, получить в их лице жизненную опору.

– познавательные потребности в получении знаний, умений, навыков.

– эстетические потребности в гармонии, порядке, красоте.

д) Потребности в уважении (почитании) - желание одобрения, признания, собственного авторитета в глазах значимых членов общества, достижения успехов.

е) Потребности в самоактуализации - реализация своих целей, способностей.

В своей теории, подразумевающей иерархию человеческих потребностей, А. Маслоу говорит о том, что люди, главным образом, удовлетворяют их не хаотично, а в определенной последовательности, с учетом важности для обеспечения своей жизнедеятельности [14].

В модели А. Маслоу утверждается, что приоритетными являются потребности низших уровней, и только при условии их удовлетворения направлять поведение индивида могут высшие потребности. Что же касается их самого высокого класса - самоактуализации, то, по А. Маслоу, самоактуализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь у меньшинства она является в какой-то степени свершившейся [28].

Сегодня в большинстве организаций принято опираться на общекорпоративную систему стимулирования, хотя специалисты все чаще склоняются к необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников и сегментации стимулов для отдельных групп работников, к примеру, линейных менеджеров или вспомогательного персонала. Поскольку различные сотрудники имеют разные потребности, и каждый человек характерным для него образом воспринимает одну и ту же ситуацию (причем

у разных людей эти оценки не совпадают), индивидуальное стимулирование как минимум особенно ценных кадров становится более и более популярным [15].

Наиболее результативным считается подход, в рамках которого общекорпоративное, групповое или индивидуальное стимулирование осуществляется с использованием разнообразных видов мотивации, представленных на рисунке 1.5.

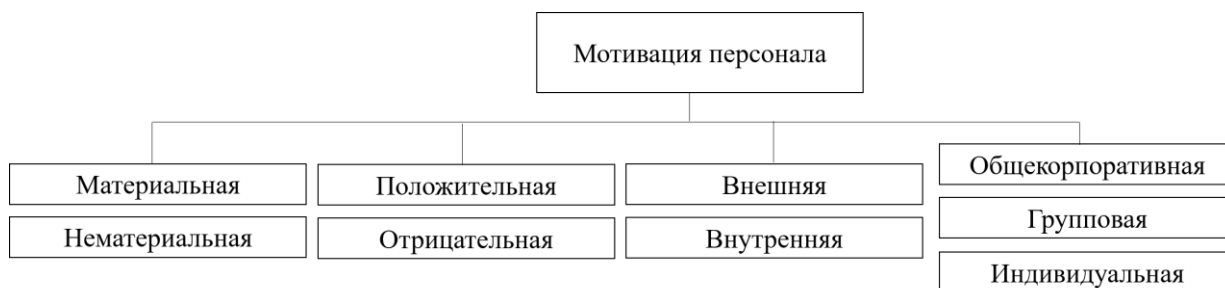


Рисунок 1.5 – Виды мотивации [24]

Приведенная на рисунке 1.5 классификация наглядно демонстрирует, что недостаточно мотивировать персонал исключительно с помощью заработной платы. Очень важно дополнять систему материального стимулирования разнообразными нематериальными элементами, предназначенными для удовлетворения психологических потребностей сотрудников.

Как видно из рисунка 1.5 существует большое множество видов мотивации, где необходимо изучить сущность каждого.

Под материальной мотивацией понимается количество денежных выплат работодателем сотруднику. Такая мотивация является одним из наиболее эффективных способов стимулирования трудовой деятельности персонала.

Нематериальная (неденежная) мотивация – это поощрения сотрудников за качественную работу, которая никаким образом не влияет на их заработную плату и прочие выплаты [14].

Мотивация также бывает позитивная и отрицательная, она же мотивация «к» и мотивация «от». Позитивная мотивация, стремление, основывается на положительных стимулах или позитиве, содержащемся в самом деле. На отрицательных – негативная мотивация, избегание.

Внутренняя мотивация (самотивация) – это когда работник мотивирует сам себя. В этом случае работник хочет чему-либо научиться самостоятельно или получить удовольствие от процесса деятельности, просто потому что действительно этого хочет [17].

Внешняя мотивация действует из принципа: получить вознаграждение или избежать наказания.

Когда сотрудник мотивирован внешне (например, похвала от руководителя за полученные успехи в работе), его поведение исходит из желания добиться цели или выполнения задачи, чтобы получить одобрение окружающих, вознаграждение или избежать менее положительного результата.

Корпоративная мотивация – это система мотивации на уровне компании (или на уровне больших структурных подразделений – филиалов, представительств)

Групповая мотивация – это мотивация ограниченной группы (отдела, департамента, сектора, рабочей группы по конкретному проекту и т.п.) [17].

Индивидуальная мотивация – это мотивация конкретного сотрудника.

Эффективное управление мотивацией предполагает выполнение специфических (конкретных) функций управления, а именно:

- проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала;
- формировать стратегию, цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования персонала;
- определять содержание и структуру системы стимулирования персонала;

- разрабатывать систему материального денежного вознаграждения (оплату трупа);
- разрабатывать систему материального неденежного вознаграждения (социальный пакет);
- разрабатывать систему нематериального вознаграждения;
- разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала;
- внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала.

Таким образом, исходя исследования теоретических основ управления мотивацией персонала можно отметить, что данное понятие, во-первых, представляет собой многоэтапный процесс воздействия на мотивационную сферу личности с тем, чтобы формировать такую предрасположенность, готовность действовать, которая соответствует целям субъекта управления, а, во-вторых, мотивация рассматривается как процесс создания таких механизмов стимулирования, которые адекватно соответствуют мотивам.

Можно сделать вывод, что мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, когда любые действия подчиненного имеют для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей.

Также было отмечено, что сегодня большинство отечественных предприятий до сих пор практикуют мотивирование персонала с помощью ограниченного числа традиционных методов, которые не учитывают индивидуальных потребностей работников. В связи с этим встает необходимость в анализе современных методов и инструментов управления мотивацией современного сотрудника с помощью исследования отечественного и зарубежного опыта в этой области.

## 1.2 Мотивационный менеджмент предприятий в современных условиях

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия [38].

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения (рис. 1.6):

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.



Рисунок 1.6 - Методы мотивирования эффективного трудового поведения [9]

Для разных категорий персонала данные элементы системы мотивации будут играть разную роль, представим это в таблице 1.3.

Таблица 1.3– Значимость элементов системы мотивации для разных групп работников

Наименование элемента системы мотивации	Группа работников, для которой данный элемент имеет фактическое мотивирующее значение	Группа работников, для которой не важен данный элемент
Заработная плата и т.д.	Все группы работников	Единицы работников, убежденных, что они работают по призванию души при условии решения их материальных вопросов иным способом
Бонусы	Работникам тех отделов, где предусмотрены выплаты при достижении конкретных результатов	Группы работников, для которых бонусы не предусмотрены (повременная оплата труда, не предусматривающая премиальные)

Продолжение таблицы 1.3

Наименование элемента системы мотивации	Группа работников, для которой данный элемент имеет фактическое мотивирующее значение	Группа работников, для которой не важен данный элемент
Участие в прибылях	Для групп работников, осведомленных о суммах ежегодных прибылей компании и методах, утвержденных для ее распределения	Группы работников, не осведомленных о прибыли организации и методах ее распределения
Участие в акционерном капитале	Для владеющих акциями компании и компетентных в данной области	Для работников, не участвующих в акционерном капитале
Планы дополнительных выплат	Работники, понимающие, что дополнительная выплата точно будет	Работники, которые не уверены в реальности дополнительной выплаты или уверены в ее отсутствии
Стимулирование свободным временем	Для беременных, семейных, имеющих проблемы со здоровьем, свободолюбивых работников	Те, у кого негативно влияет на заработную плату высвобождение рабочих дней. Те, кто принимает систему стандартный рабочий день и месячный отпуск в течение года. Для работников-патриотов организации
Трудовое (организационное) стимулирование	Работники, имеющие доступ к творческим командировкам, тренингам, заданиям	Работники, не имеющие доступ к творческим командировкам, тренингам, заданиям
Мотивирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Работники, имеющие существенный стаж работы в организации (от 3 лет). Работники, действительно сделавшие существенный вклад в работу организации. Работники с повышенным восприятием оценки окружающих	Работники, имеющие малый стаж работы в организации (до 1 года). Работники, живущие по принципу «спасибо в карман не положишь»
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Работники, имеющие собственный транспорт или пользующиеся доставкой транспортом организации	Работники, живущие в одном квартале с местоположением организации
Сберегательные фонды	Для работников, имеющих определенные сбережения (и вопрос куда вложить)	Работников, переживших форс-мажоры, связанные с собственными сбережениями или сбережениями знакомых. Работники не компетентные в вопросе накоплений и сбережений
Организация питания	Для работников, проводящих на работе большое количество времени. Для дружных	Для работников самостоятельно организующих свое питание в связи с диетами, собст-

## Продолжение таблицы 1.3

Наименование элемента системы мотивации	Группа работников, для которой данный элемент имеет фактическое мотивирующее значение	Группа работников, для которой не важен данный элемент
	рабочих коллективов (обед как способ общения, обсуждения разных вопросов). Для работников, избегающих самостоятельное приготовление пищи	венными подходами к правильному питанию. Для работников, осознающих, что за питание вычитается определенная сумма и считающих, что она не адекватна предлагаемому питанию
Стипендиальные программы	Для работающих студентов и учащихся	Для работников, не понимающих систему получения средств на обучение. Для работников, не являющихся студентами, обучающихся за счет средств организации
Программы обучения персонала	Для работников, получивших/планирующих получить дополнительную квалификацию	Для работников, не воспользовавшихся программами обучения персонала и не планирующих воспользоваться ими в обозримом будущем
Программы медицинского обслуживания	Для всех групп работников	Единицы работников, которые фактически не пользуются предлагаемыми программами медицинского обслуживания
Консультативные службы	Работники, фактически получившие/получающие консультационную помощь от данной службы (при этом помощь должна иметь практическую пользу)	Работники, которые не прибегают к помощи данной службы на практике
Программы жилищного строительства	Для работников, имеющих реальный доступ к данным программам. Для работников, нуждающихся в улучшении жилищных условий	Для работников, не нуждающихся в улучшении жилищных условий, либо не имеющих реальную возможность воспользоваться программами жилищного строительства (низкая за-работная плата, значительный первоначальный взнос, нужен существенный стаж работы, рыночные условия выгоднее и др.)
Программы воспитания и обучения детей	Для работников, имеющих /планирующих в обозримом будущем завести детей	Бездетные работники. Работники, дети которых фактически не пользуются/не могут воспользоваться предлагаемыми программами воспитания и обучения детей
Страхование жизни	Прежде всего для работников, имеющих рабочие места	Работников, не использующих фактически данное

Наименование элемента системы мотивации	Группа работников, для которой данный элемент имеет фактическое мотивирующее значение	Группа работников, для которой не важен данный элемент
	потенциально опасные для жизни или трудоспособности	предложение. Для работников, бывших свидетелями не выплаты / недостаточной выплаты денежных средств организацией работнику при наступлении страхового случая
Программы выплат по временной нетрудоспособности	Прежде всего для работников, имеющих рабочие места потенциально опасные для жизни или трудоспособности	Работников, не использующих фактически данное предложение. Для работников, бывших свидетелями не выплаты/не достаточной выплаты денежных средств организацией работнику при наступлении временной нетрудоспособности
Льготы и компенсации, не связанные с результатом труда (для сотрудников, с определенным статусом)	Работники, пользующиеся данным преимуществом	Большинство работников, которые не могут пользоваться данным преимуществом
Ассоциации получения кредитов	Группы работников, использующие данную программу	Группы работников, не использующие и не планирующие использовать в обозримом будущем данную программу

Между материальными и нематериальными мотивами есть прочная связь. Заработная плата, которая является материальным стимулом, повышает оценку и самооценку сотрудника, удовлетворяя, таким образом, его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. выступает одновременно и в форме социального, морального и психологического стимула.

Но если применять только материальный мотиватор, не применяя моральных, социальных и творческих мотиваторов, то вся система мотивирования перестанет функционировать, что приведет к доминированию материальных стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.



В рационально функционирующей системе мотивации, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга [40].

Таким образом, главный мотив, который побуждает сотрудника к эффективному труду - это его материальная заинтересованность, которая реализуется посредством зарплаты. Зарплата это часть системы оплаты и стимулирования труда. Однако, весьма важными составляющими системы стимулирования являются доплаты, бонусы и премии которые могут составлять более 70% от совокупных доходов сотрудника. Весьма важно при материальном стимулировании учитывать также и психологические аспекты, которые влияют на мотивацию персонала.

Грамотно разработанная система мотивации персонала, состоящая из вышеуказанных методов, позволит современному работодателю:

1. Четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;
2. Решить проблемы с текучестью кадров и «кадровым голодом», удерживая высококвалифицированных специалистов, «заточенных» под конкретную компанию;
3. Сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;
4. Сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат [15].

В недавнем масштабном исследовании, проведенном Aruba, компанией Hewlett Packard Enterprise, было выявлено, что сотрудники, которые работают в организациях, использующих цифровые технологии, не только более продуктивны, но и более мотивированы, имеют более высокую удовлетворенность своей работой и чувствуют высокий уровень благополучия.

Как выглядит современная система мотивации в эпоху информационных технологий? Самое очевидное решение – создание мобильных приложений для мотивационных систем. Выдача сотрудникам резаных бумажек с суммами выплат должна уйти в прошлое, как и процедура не прозрачных для работников расчётов премий в закулисьях служб персонала. В XXI веке любой бизнес-процесс обретёт своё мобильное приложение.

Рассмотрим какие цифровые технологии используют в настоящее время современные компании в области мотивации в России и зарубежом.

В России одной из представленных на рынке цифровых сервисов для управления мотивацией персонала является платформа Scored. Данный сервис обещает с помощью своих инструментов повысить вовлеченность сотрудников компании, уменьшить текучесть и улучшить свой имидж работодателя. На платформе есть свой портал мотивации, представляющий собой веб-интерфейс для отслеживания сотрудником своего прогресса и текущих вознаграждений. Сотрудник сможет в любой момент получить актуальный статус и проще находить области для развития [27].

Ценность цифрового сервиса Scored состоит в следующем:

- освобождение ресурсов HR. Автоматическая обработка мотивационных механик позволяет освободить ресурс HR и направить его на оптимизацию программ мотивации;

- прозрачность и актуальность. Портал сотрудника обеспечивает прозрачность и актуальность мотивационной программы, увеличивая заинтересованность и вовлеченность;

- аналитика. Scored агрегирует большой набор данных и позволяет формировать отчетность и аналитику с глубокими инсайтами в процессы мотивационных механик [19].

Следующая цифровая платформа для повышения мотивации персонала является с символическим названием «Пряники». Данный сервис является корпоративной социально-мотивационной сетью, повышающей производительность труда. Сервис «Пряники» позволяет вовлечь

сотрудников в работу и увлечь поставленными задачами, создав команду единомышленников. Основными особенностями данной платформы для мотивации персонала является формирование таблицы лидеров с критериями , автоматизированное введение отчётов с набором таблиц и графиков для анализа активности, а также профили работников с публикациями, достижениями и компетенциями. Данный перечень функций сервиса «Пряники» позволит организации создать стимул для сотрудников для повышения своей производительности и эффективности деятельности на рабочем месте, что в свою очередь является одним из факторов успеха в достижении оперативных и стратегических целей организации [27].

Также сегодня все чаще разрабатываются и применяются перспективные решения в сфере мотивации персонала в цифровой экономике. Рассмотрим новые средства хранения и обработки данных, а также программного обеспечения для визуализации производительности – продаж – премий работников, выполнение которых приведет к повышению трудовой мотивации и вовлеченности линейного персонала, а через нее к улучшению внешнего клиентского опыта.

При выборе целевого IT-решения для хранения, обработки и подсчета премий и производительности для работников массовых линейных должностей наилучшим образом подходят быстроизменяемые реляционные решения, например, на базе Oracle или Teradata. В качестве модуля визуализации могут выступать также быстроизменяемые, гибкие под нужды клиента онлайн-решения, например, Qlik или Tableau. Также существуют «коробочные» решения, целью которых является осуществление и расчет производительности и премий, и их визуализация для каждого конечного пользователя, такие как WeDo Incentives Broker. «Коробочные» решения более всего подходят для компаний с небольшим количеством штатных программистов и сравнительно нечастой динамикой изменения условий расчета премий линейного персонала, так как изменения, если они затрагивают программное ядро, могут потребовать существенных денежных

и временных затрат для заказчика, особенно если заказчик и исполнитель находятся в разных часовых поясах. Отчасти это же подтверждается позицией SHRM при рекомендации целевых IT-решений, направленных на повышение производительности, вовлеченности и мотивации к труду поколений Y и Z [18].

Основные условия и факторы, препятствующие внедрению инновационных технологий мотивации представлены на рисунке 1.7.

Основную роль в осуществлении контроля за внедрением инновационных технологий мотивации персонала будет играть выбор показателей, позволяющих судить об уровне и динамике изменений. Выбор показателей важен при постановке целей внедрения. Традиционные методы контроля отчетности следует дополнять обратной связью, используя социологическое исследование мнений работников относительно внедрения инноваций [18].



Рисунок 1.7 - Основные условия и факторы, препятствующие внедрению инновационных технологий мотивации на предприятиях общественного питания [4]

Основные условия и факторы, способствующие внедрению инновационных технологий мотивации персонала представлены на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 - Основные условия и факторы, способствующие внедрению инновационных технологий мотивации предприятий общественного питания

[19]

По оценкам специалистов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления требуют поиска вариантов своего дальнейшего развития, роста действенности и результативности

экономических мотивов, позволяющих поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями [50]. Однако, акцентирование внимания на экономических методах мотивации, зачастую приводит к снижению внимания к социально–психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Таким образом, при всех различиях эти определения сближает единое мнение о том, что мотивация - это, по сути, заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, побуждающих человека к труду, к соответствующей активности. Вместе с тем следует отметить, что в приведенных определениях отсутствует новое понятие мотива действий личности как удовлетворение потребностей в благах, находящихся в частной собственности. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов [8]. По этой причине остро стоит вопрос разработки программы инноваций в системе мотивации персонала за рубежом и возможности их применения в мотивации на предприятиях России.

### **1.3 Методы исследования мотивации персонала**

Системы мотивации, разработанные и применяемые в организациях, являются важнейшим фактором, который влияет как на эффективность работы каждого сотрудника, так и коллектива в целом. Стремление к совершенствованию и развитию своих навыков напрямую зависит от мотивации персонала и, как результат, позволяет добиваться качественных производственных, структурных и организационных сдвигов эффективности деятельности компании [38].

От того насколько эффективно осуществляется управление трудовой мотивацией в организации, существует ряд показателей оценки данной области.

Целями оценки эффективности мотивации работников являются:

- выявление и снижение числа сотрудников, трудящихся недостаточно эффективно;
- повышение эффективности деятельности всей организации в целом;
- стимулирование и укрепление основного кадрового состава организации, стабильно трудящегося с достаточным уровнем эффективности;
- определение адекватных индивидуальных вознаграждений за высокую трудовую эффективность (премий) [20].

Основными мероприятиями по оценке эффективности управления трудовой мотивацией сотрудников компании являются:

- а) руководством предприятия разрабатываются определенные стандарты рабочей деятельности;
- б) к каждому сотруднику предприятия определяются и формулируются четкие и понятные требования, касающиеся продуктивности его труда, эффективности его деятельности;
- в) устанавливается четкая связь между эффективностью труда сотрудника и получаемым за него вознаграждением материального или иного плана;
- г) определяются меры по повышению профессионального уровня, квалификации сотрудников;
- д) отслеживается соответствие содержания работы занимаемой должности [1].

Показатели оценки эффективности системы управления мотивацией и стимулированием труда работников организации, применены в методиках, представленных в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Характеристика основных методик оценки эффективности системы мотивации работников

Методика	Результат	Преимущества	Недостатки
Тест «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина	Определение значимых и мало значимых факторов для работников	Возможность определения средних значений для всего персонала	Трудоёмкость обработки результатов
Тест Мотуре В. Герчикова	Определение психотипа сотрудника	Позволяет разделить персонал на мотивационные группы	Невозможность отнести человека к одному определенному типу
Миннесотский многопрофильный личностный опросник (MMPI)	Позволяет разделить сотрудников на три мотивационные группы	Позволяет учесть особенности сотрудника и особенности его мотивации	Продолжительность и трудоёмкость проведения исследования
Метод эннеграммы	Наглядное представление мотивации работника в соответствии с выделенными факторами и определение его эннеатипа	Позволяет определить наиболее значимые факторы мотивации и разбить работников на эннеатипы	Невозможность точно отнести конкретного работника к одному эннеатипу

Необходимо отметить, что эффективность системы мотивации в первую очередь заключается в мотивировании и стимулировании трудового потенциала, направленного на социальный, а затем уже экономический эффект. Как отмечает А. П. Ключков, существует много направлений для повышения эффективности системы мотивации персонала, они по-разному эффективны, однако правильно выбранное направление способно повысить социальный эффект, который к тому же обеспечит экономию средств предприятия [21].

Оценку мотивации персонала многие авторы производят через оценку деятельности персонала, соответственно, на современном этапе существует множество подходов к оценке деятельности персонала.

В общем виде оценка персонала представляет собой процедуру, основанную на плановой, формализованной, регулярной и



стандартизированной оценке свойств и качеств работы персонала на основе заданных требований [8].

Г.И. Михайлина отмечает, что оценка эффективности мотивации осуществляется по характеристикам и результатам деятельности персонала и предприятия, а именно по усилиям, стараниям, настойчивости, добросовестности и т. д. При этом, исходя из принципов управления и корпоративной культуры, автор предлагает оценивать эффективность экономической мотивации по результатам (ориентация на точный итоговый результат) и по статусу (ориентация на квалификацию, качество выполнение задач, отношение к работе и т. д.) [34].

Для того чтобы выявить западающий показатель в структуре управления системой мотивации персонала, следует использовать так же общие методики оценки эффективности через анкетирование на тему удовлетворенности труда работников.

Опросник компонентов удовлетворенности трудом был создан на основе одного из наиболее распространенных в России инструментов – опросника удовлетворенности А.В. Батаршева.

В оригинале методика содержала 32 вопроса, которые оценивались по 3-балльной шкале Ликерта и образовывали 8 субшкал:

- интерес к работе;
- удовлетворенность достижениями в работе;
- удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками;
- удовлетворенность взаимоотношениями с руководством;
- уровень притязаний в профессиональной деятельности;
- предпочтение выполняемой работы высокому заработку;
- удовлетворенность условиями труда;
- профессиональная ответственность.

Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к

выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.

Составляющие удовлетворенности трудом отобразим в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Распределение утверждений с составляющими удовлетворенности трудом

Составляющие удовлетворенности труда	Утверждения	Максимальный балл на одного человека	Максимальный балл на 50 человек
Интерес к работе	1,6,12	6	300
Удовлетворенность достижениями в работе	2,7	4	200
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3,8,14	6	300
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10,15,17	6	300
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5,11	4	200
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4,16	4	200
Удовлетворенность условиями труда	13,18	4	200
Профессиональная ответственность	9	2	10
Общая удовлетворенность трудом	1-14	28	1400

Средний уровень УТ определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов. Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44%,. Высокий – выше 56%.

Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие, что повлечет за собой выявление проблемы в структуре кадровой политики, на что впоследствии и будут направлены мероприятия по её совершенствованию.

Наиболее предпочтительна, письменная форма заполнения анкет. Процент возврата электронных анкет, по данным консалтинговых компаний,

колеблется от 12% до 30%, а при заполнении письменных форм можно добиться 85% возврата.

Для прохождения данного опроса необходимо опросить 10 респондентов для точно анализа. Далее данные опроса ранжируются по удовлетворенности, выделяя среднее значение всех респондентов, после чего все минимальные значения, которые ниже 5 баллов попадают в раздел «зоны дискомфорта».

Так же к инструментам оценки эффективности системы мотивации персонала можно отнести анкету «Удовлетворенность трудом» В.А. Розановой, в которой так же все утверждения, подлежащие оценке со стороны сотрудников, относятся к оценке существующей системы в организации.

Также обнаружить проблемные аспекты, в последствие чего предложить мероприятия по решению существующих проблемных мест, за счет чего повысить эффективность мотивационного менеджмента в организации.

В.А. Шахова и С.А. Шапиро [48] предлагают подход, учитывающий эффекты от увеличения производительности труда, снижения текучки кадров , обучения персонала и совмещения нескольких профессий. Ими предлагается отдельно определять показатели эффективности, такие как:

– ежемесячное уменьшение текучести кадров, представленное в формуле 1:

$$\Delta_{\text{т}} = Z_{\text{н}} \times P \times \left( K_{\text{т1}} - K_{\text{т2}} \right), \quad (1)$$

где  $Z_{\text{н}}$  – затраты на нового работника, равные  $Z_{\text{от}} / P_{\text{от}}$

$Z_{\text{от}}$  – затраты, идущие на отбор персонала

$P_{\text{от}}$  – количество отобранных кандидатов

$P$  – среднесписочная численность работников;

$K_{\text{т}}$  – коэффициент текучести кадров;

– обучение с последующим совмещением должностей, представленное в формуле 2:

$$\mathcal{E}_{об} = Z_{зп} \times P_{сп} \times N - Z_{об}, \quad (2)$$

где  $Z_{зп}$  – среднемесячная заработная плата одного работника;

$P_{сп}$  – число прошедших обучение;

$N$  – период, по которому рассчитывается эффективность;

$Z_{об}$  – затраты на обучение одного работника.

– месячное увеличение производительности труда, представленное в формуле 3:

$$\mathcal{E}_{п} = P \times D_{м} \times (\Pi_2 - \Pi_1), \quad (3)$$

где  $P$  – количество работников;

$D_{м}$  – количество активных трудодней в месяце;

$\Pi$  – производительность труда =  $O_{п} / (D_{м} \times P)$ . Далее авторы предлагают провести суммарную оценку эффективности, представленную в формуле 4:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_c = \mathcal{E}_{п} + \mathcal{E}_{т} + \mathcal{E}_{об} = N \times P \times D_{м} (\Pi_2 - \Pi_1) + N \times Z_{н} \\ \times P (K_{т1} - K_{т2}) + Z_{зп} \times P_{сп} \times N - Z_{об} \end{aligned} \quad (4)$$

Производя оценку системы мотивации персонала, как отмечает А.Я. Кибанов, необходимо производить анализ эффективности системы применяемых стимулов (средств) на предприятии, поскольку в процессе мотивации именно стимулы воздействуют на результативность и качество деятельности. Однако необходимо отметить, что «взаимосвязь мотивации и стимулирования возможна тогда, когда стимулы и мотивы по величине, времени и содержанию будут соответствовать требованиям, необходимым для преодоления порога безразличия персонала» [18].

Как известно, важной функцией оплаты труда является удовлетворение работника, которое обеспечивает как простое, так и расширенное воспроизводство рабочей силы. За счет проведения опроса работников,

разделенных на возрастные группы, рассчитывается индекс удовлетворенности трудом, представленный в формуле 5.

$$I_y = \frac{(+2) \times N_1 + (+1) \times N_2 + (0) \times N_3 + (-1) \times N_4 + (-2) \times N_5}{N} \quad (5)$$

где (+2), (+1), (0), (-1), (-2) – шкала степени удовлетворенности;

$N_t$  – число респондентов, ответивших на данный вариант;

$N$  – общее число респондентов.

К каждому вопросу предложено пять вариантов ответов: вполне удовлетворен – 2; скорее удовлетворен, чем нет – 1; не могу сказать, удовлетворен или нет – 0; скорее не удовлетворен –1; совершенно не удовлетворен – 2.

Оценка удовлетворенности трудом призвана раскрыть существующую ситуацию по мотивации трудовой деятельности, что является важным моментом в анализе эффективности системы мотивации персонала [48].

Таким образом, разработанная методика оценки и анализа системы мотивации и стимулирования труда персонала позволит не только всесторонне оценить уровень мотивации работников, определить значимые факторы мотивации и удовлетворённость работников ими, выявить взаимосвязь мотивации работников и результативности их труда и дать общую оценку эффективности применяемой системы мотивации, но и выделить основные направления совершенствования данной системы. При необходимости корректировки системы оплаты труда методика позволяет определить наиболее целесообразную, с учётом особенностей исследуемой организации, систему и механизм её внедрения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом – это определённая концепция и совокупность методов работы кадрового менеджмента. Персонал как объект управления является одним из нескольких элементов, формирующих систему управления персоналом. Под мотивацией можно понимать, с одной стороны, многоэтапный процесс воздействия на мотивационную сферу личности с тем, чтобы формировать такую предрасположенность, готовность действовать, которая соответствует целям субъекта управления. С другой – мотивация рассматривается как процесс создания таких механизмов стимулирования, которые адекватно соответствуют мотивам. В этой связи актуальны вопросы о взаимосвязи мотивации и стимулирования и о том, при каких условиях внешние воздействия субъекта управления будут эффективны и вызовут необходимые формы поведения объекта.

Стимулирование представляет собой совокупность приемов и способов воздействия на персонал с целью побуждения его к необходимой деятельности. При стимулировании всегда происходит соединение внешних условий, факторов и внутренней мотивационной структуры личности».

Ресторанный холдинг «Bellini Group» основан в 2004 году и заведения сети зарекомендовали себя, как одними из лучших в городе Красноярск. Это наиболее известный и популярный бренд в ресторанной сфере Красноярска. Свое название холдинг перенял от одного из первых заведений, которое на сегодняшний день уже не функционирует. Холдинг «Bellini Group» постоянно и с огромным желанием воплощает в жизнь новые проекты, осваивая кулинарные традиции разных стран мира. Жители города с 2004 года отдают предпочтение в пользу безупречного обслуживания, высокого качества блюд и уютной атмосферы в заведениях холдинга.

Пицца – паста – бар «Перцы» является структурным подразделением холдинга «Bellini Group». Первая в городе пицца – паста – бар «Перцы» была

открыт в далеком 2006 году, в дальнейшем количество пицца – паста – баров выросло до 8.

Для управленческих работников:, на сегодняшний день, не существует никакой разработанной системы материальной мотивации. Для должностей администратор, хостесс (администратор зала), бармен и официант имеется вилка ставок для 3 категорий по должности. Получение категории в данных должностях напрямую зависит от результатов прохождения аттестации. Прохождение аттестации и соответственно изменение или подтверждение категории происходит один раз в три месяца.

Руководству компании «Меланзана» пицца – паста – бар «Перцы» необходимо учитывать особенности современных работников и их потребностей, поскольку они претерпели значительные изменения. Нельзя не учитывать тот факт, что основная часть работников кафе – молодежь, у которой свои интересы – интересы поколения Z. Преобладающий мотив труда на протяжении 2000-х годов был заработок, все остальные мотивы менее существенны (40–60%) и, на наш взгляд, не могут рассматриваться как действующие изолированно и самостоятельно. На сегодняшний же день, молодые работники возможность повышения квалификации оценивают более высоко, чем их старшие коллеги.

Для решения проблемы необходимо обратить внимание на причины её становления. На основе исследования была выявлена проблема – высокий уровень текучести работников ООО «Меланзана», основные причинами данной проблемы следующие:

- Отсутствие систем вознаграждения;
- Неудовлетворительные бытовые условия;
- Желание проводить коллективные совместные праздничные мероприятия.

Результатом действия системы мотивирования должно стать повышение эффективности деятельности организации, чего можно добиться за счет повышения эффективности и качества работы каждого сотрудника.

Надо ориентироваться на привлечение и удержание долгосрочных высококвалифицированных работников, повышение заинтересованности работника не только в личном успехе, но и в успехах всей организации.

1. Создание лаунж – зоны для работников пицца – паста – бара (улучшение бытовых условий работников).

2. Проведение неформальных коллективных мероприятий для сплочения коллектива и поощрения наиболее выделившихся обслуживающих работников.

Совокупный эффект от реализации мероприятий составит 640943 рублей, эффективность данных мероприятий методом вычитания расходов на мероприятия из доходов от них – 395344,7 рублей.

Расчет прогнозных показателей эффективности управления составил 21,4 балла, что больше существующей системы управления на 1,1 балла, поэтому можно сказать, что для организации предложены оптимальные мероприятия. То есть эффективность управления можно будет оценить в 84% и, соответственно, остается резерв для повышения эффективности управления анализируемого предприятия - 16%. Таким образом, осуществление проекта, приведет к повышению эффективности стратегического управления в организации.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агаларов, Х.Р. Методы оценки уровня мотивации сотрудников / Х.Р. Агаларов // Международный студенческий научный вестник. – 2019. – № 2. – с. 34 – 37.
2. Акулова, Н.Г. Трудовая мотивация и её роль в процессе управления персоналом бизнес – компании / Н.Г. Акулова, Д.И. Ряховский // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации «Устойчивое развитие России в условиях глобальных изменений». – 2019. – № 5. – С. 45 – 48.
3. Александрова, Н.А. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. / Н.А. Александрова. – Екатеринбург: Уральское аграрное издательство, 2019. – 345 с.
4. Амстронг, А. Оплата труда / А. Амстронг, Т. Стивенс. - Днепропетровск: Баланс, 2018. – 572 с.
5. Апенько, С. Эффективность системы оценки персонала / С. Апенько. – Текст: непосредственный // Человек и труд. - 2019. - №. 10. - С. 73-74.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М . Армстронг. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 832 с.
7. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Технологии: учеб, пособие / Ю.Н. Арсеньев, М.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 109 с.
8. Аширов, Д. А. Управление персоналом: учебное пособие / Д. А. Аширов. – Москва: Проспект, 2019. - 432 с.
9. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – Москва: Academia, 2018. - 219 с.
10. Балабанова, Л.В. Управление персоналом: учебник / Л.В. Балабанов. – Киев: Центр учебной литературы, 2018. – 468 с.

11. Беков, Х. А. Российские проблемы с позиции теории человеческого капитала / Х. А. Беков // ЭКО. - 2019. - № 7. - С. 158–166.
12. Блинов, А. О. Управление персоналом: учебник / А. О. Блинов, Х.И. Кайтаева. – Москва: Элит, 2017. - 390 с.
13. Боброва, Л. И. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами / Л. И. Боброва // Управление персоналом. - 2019. - № 5. - С. 37 - 40.
14. Большов, А. В. Об инвестиционном подходе к управлению человеческим капиталом в конкурентной экономике / А.В. Большов, Л.Г. Набиева // Проблемы современной экономики. - 2020. - № 1/2. - С. 111 – 112.
15. Бурыхин, Б.С. Стимулирование творческой активности в системе управления персоналом / Б.С. Бурыхин // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2018. - № 2 (22). – С. 84–89.
16. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник / Бухалков М.И., Кузьмина Н.М., Бабордина О.А. – Москва: Экзамен, 2020. – 320 с.
17. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2018. - 688 с.
18. Воробьев, А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2019. - № 15. - С. 48-53.
19. Гайфуллина, М. М. Методический подход к оценке эффективности системы мотивации и стимулирования персонала / М. М. Гайфуллина, Д. Д. Муртазина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 4. – С. 192–194.
20. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин – Москва: Норма, 2019. – 448 с.
21. Герасимов, Б. Н. Менеджмент персонала: учебное пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. - Ростов - на - Дону: Феникс, 2019. - 447 с.

22. Горшкова, Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы / Л. Горшкова // Человек и труд. - 2018. - № 3. - С. 79 – 82.
23. Гутгарц, Р. Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р. Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. - 2019. - № 5. - С. 105–117.
24. Дашкова, Е.С. Методика оценки эффективности системы стимулирования работников сферы здравоохранения / Е.С. Дашкова // Воронежский государственный университет. - 2018. – № 2. – С. 67-74.
25. Дементьева, А. Г. Управление персоналом: учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – Москва: Магистр, 2019. - 286 с.
26. Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. - 2019. - № 8. - С.72-75.
27. Долженко, Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2018. - № 1(99). – С. 149–155.
28. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2017. – 720 с.
29. Иванова, Е.А. Особенности управления мотивацией труда / Е. А. Иванова // Мир транспорта. – 2019. – №3 (31). – С. 146–153.
30. Иващишина, М.В. Формирование системы управления персоналом / М.В. Иващишина // Новые технологии. – 2019. - № 23. – С. 55 – 59.
31. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – Москва: ИНФРА–М, 2018. – 320 с.
32. Казакова, Ф. Управление персоналом по целям / Ф. Казакова, И. Белянина // Предпринимательство. - 2020. - № 6. - С. 79 - 85.
33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. – Москва: Финстатинформ, 2019. - 430 с.

34. Кибанов, А.Я. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие для заочного обучения / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Москва: ИНФРА – М, 2020. – 370 с.

35. Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва: ГАУ, 2018. – 842 с.

36. Кирюшина, К.С. Эффективность системы мотивации персонала / К.С. Кирюшкина // Студенческая наука XXI века: материалы IX Междунар. студенч. науч.-практ. конф. – 2019. – С. 117–119.

37. Ключков, А. П. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. П. Ключков. - Москва: ЭКСМО, 2018. – 109 с.

38. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2018. – № 4. – С. 80–83.

39. Комисарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Т. А. Комисарова. – Москва: Дело, 2020. – 312 с.

40. Кротова, Н. В. Управление персоналом: учебник / Н. В. Кротова, Е. В. Клеппер. – Москва: Финансы и статистика, 2019. - 316 с.

41. Кузнецова, А.Ю. Методология оценки эффективности системы мотивации персонала / А.Ю. Кузнецова // Научный аспект: Институт экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета. – 2018. – № 4 (4). – С. 486-490.

42. Ленская, И. Ю. Управление персоналом организации: конспекты лекций: учебное пособие / И.Ю. Ленская, И.В. Шиндряева, В. А. Ширяева. – Москва: Мир науки, 2019. – 254 с.

43. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – Москва: КНОРУС, 2018. – 228 с.

44. Лукичева, Л. И. Управление персоналом: курс лекций / Л. И. Лукичева, Ю. П. Анискина. – Москва: Омега-Л, 2018. - 263 с.

45. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – Москва: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2019. – 175 с.

46. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – Москва: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2019. – 384 с.

47. Макарова, Е.А. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт / Е.А. Макарова, М.М. Голубева. // Вестник ТИУиЭ. – 2020. – №2 (26). – С. 22 - 24.

48. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / Макарова И.К. – Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2018. – 424 с.

49. Мансуров, Р.Е. Практический опыт изменения системы материальной мотивации в компании / Р.Е. Мансуров. // Альманах. Мотивация персонала. Разработка системы, оценка эффективности. - 2019. – №1. – С. 104–109.

50. Мартынов, Л. М. Управление персоналом в инфоком-менеджменте : учебно - методическое пособие / Л. М. Мартынов. – Москва: Спутник +, 2019. - 93 с.

51. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие для вузов / Е. Б. Моргунов. – Москва: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018. - 264 с.

52. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. – Москва: Амалфея, 2019. – 256 с.

53. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник / Ю.Г. Одегов, В.В. Лукашевич. – Москва: КноРус, 2019. - 222 с.

54. Прудникова, Л.В. Оценка и анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации / Л.В. Прудникова, О.И. Юркевич. // Вестник ВГТУ. – 2020. – №1 (32). – С. 220 – 235.

55. Самоукина, Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. - 2020. - № 7. - С. 62 - 66.
56. Тажиденова, А.Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом / А.Р. Тажиденова. // Вестник Калмыцкого университета. – 2019. - № 23. – С. 72–76.
57. Управление персоналом: учебник для вузов / под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва: Банки и биржи, 2019. – 682 с.
58. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 191 с.
59. Федосеев, В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. - Москва: ИКЦ «МарТ», 2019. - 528 с.
60. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. – Москва: Директ-Медиа, 2018. – 322 с.

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт гастрономии  
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.В. Здрестова-Захаренкова  
«14» 06 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.16 "Высшая школа ресторанного менеджмента"

Мотивационный менеджмент предприятия ресторанного бизнеса

Научный

руководитель

 11.06.  
подпись, дата

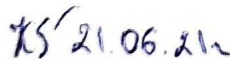
доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

Т.А. Клименкова

инициалы, фамилия

Выпускник

 21.06.21  
подпись, дата

451729843

номер зачетной книжки

ИГ17-01Б-РМ

номер группы

Е.К. Прыжкова

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 21.06.  
подпись, дата

Т.А. Клименкова

инициалы, фамилия

Красноярск 2021