

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Мотивация персонала на примере организации джаз-кафе «Андеграунд»

УДК 005.32:331.101.3.

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Сопина Иулиана Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Макиенко Марина.Алексеевна.	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

О-11И21 Сопина Иулиана Сергеевна

Тема работы:

Мотивация персонала на примере организации джаз-кафе «Андеграунд»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

5.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Объект исследования: мотивация персонала джаз-кафе «Андеграунд».
Предмет исследования: совершенствование методов мотивации барменов и официантов в организации джаз-кафе «Андеграунд».
Цель работы: разработка рекомендаций по оптимизации мотивации персонала в системе управления персоналом джаз-кафе «Андеграунд».
1. Материалы курсовых работ, связанные с темой работы.
2. Статьи из периодических изданий и журналов.
3. Учебники и учебные пособия.
4. Официальный сайт джаз-кафе «Андеграунд» <http://www.jazz-cafe.tomsk.ru>.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические аспекты мотивации персонала в системе управления персоналом предприятия. 2.. Содержательные и процессуальные теории мотивации. 3. Подходы мотивации молодых работников. 4. Проблемы эффективности мотивации труда персонала на предприятиях общественного питания. 5. Исследование мотивации труда молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд». 6. Предложения по совершенствованию методов мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд».
--	---

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические аспекты мотивации персонала в системе управления персоналом предприятия.</p>	
<p>2. Проблемы эффективной мотивации труда персонала на предприятиях общественного питания.</p>	
<p>3. Анализ мотивации персонала на примере организации джаз-кафе «Андеграунд»</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>05.12.2016г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н. доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Сопина Иулиана Сергеевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Макиенко М.А.	к.ф.н. доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Н.В.	д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями

	презентовать результаты профессиональной деятельности	международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

РЕФЕРАТ

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, мотивация труда, предприятие общественного питания, молодые сотрудники.

Актуальность проблем, освещаемых в работе, связана с тем, что в современное время увеличилось количество предприятий общественного питания (кафе, ресторанов, пабов, баров и т.д.), увеличилось разнообразие услуг, предоставляемых в них, и тем самым выросла конкуренция. И чтобы выжить в этих жестких условиях конкуренции руководители стали обращать все больше внимания системе управления персоналом, эффективность которой влияет на прибыльность ресторана.

Система управления персоналом является неотъемлемой частью организации работы с персоналом в кафе.

Создание эффективной системы мотивации персонала приобретает особую актуальность в сфере общественного питания. Связано это, прежде всего, с возрастающей конкуренцией за профессиональные кадры на рынке ресторанного бизнеса, поскольку высококвалифицированные специалисты являются конкурентным преимуществом перед другими предприятиями общественного питания. Мотивация персонала способствует повышению эффективности работы предприятия, что, в свою очередь, приводит к повышению качества оказываемых услуг.

Объект ВКР – мотивация персонала джаз-кафе «Андеграунд», **предмет** – совершенствование методов мотивации барменов и официантов в организации джаз-кафе «Андеграунд»

Цель работы: разработка рекомендаций по оптимизации мотивации персонала в системе управления персоналом джаз-кафе «Андеграунд».

Задачи:

1. Изучить понятие «мотивация» и особенности системы мотивации труда.

2. Рассмотреть особенности работы с персоналом на предприятиях общественного питания.

3. Выделить основные аспекты мотивации труда персонала на предприятиях общественного питания

4. Провести исследование мотивация труда молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд».

5. Разработать рекомендации по совершенствованию методов мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд».

Методы: анализ, синтез, сравнение, наблюдение, анкетирование.

Новизна данной работы заключается в исследовании процесса мотивации труда персонала на предприятиях общественного питания и разработке рекомендаций по совершенствованию методов мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд».

Практическая значимость ВКР заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности процесса мотивации труда молодых работников на примере джаз-кафе «Андеграунд».

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	9
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	12
1.1. Понятие «мотивация» и особенности системы мотивации труда.....	12
1.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.....	21
1.3. Подходы мотивации молодых работников.....	26
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ.....	33
2.1 Особенности работы с персоналом на предприятиях общественного питания.....	33
2.2 Мотивация труда персонала на предприятиях общественного питания.....	36
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ДЖАЗ-КАФЕ «АНДЕГРАУНД».....	45
3.1. Специфика деятельности джаз-кафе «Андеграунд».....	45
3.2. Исследование мотивации труда молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд».....	49
3.3. Предложения по совершенствованию методов мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд».....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблем, освещаемых в работе, связана с тем, что в современное время увеличилось количество предприятий общественного питания (кафе, ресторанов, пабов, баров и т.д.), увеличилось разнообразие услуг, предоставляемых в них, и тем самым выросла конкуренция. И чтобы выжить в этих жестких условиях конкуренции руководители стали обращать все больше внимания системе управления персоналом, эффективность которой влияет на прибыльность ресторана.

Система управления персоналом является неотъемлемой частью организации работы с персоналом в кафе.

Создание эффективной системы мотивации персонала приобретает особую актуальность в сфере общественного питания. Связано это, прежде всего, с возрастающей конкуренцией за профессиональные кадры на рынке ресторанного бизнеса, поскольку высококвалифицированные специалисты являются конкурентным преимуществом перед другими предприятиями общественного питания. Мотивация персонала способствует повышению эффективности работы предприятия, что, в свою очередь, приводит к повышению качества оказываемых услуг.

Актуальность избранной темы подтверждает тот факт, что важную роль в управлении персоналом играет эффективная мотивация персонала.

Объектом ВКР является мотивация персонала джаз-кафе «Андеграунд», **предметом** – совершенствование методов мотивации барменов и официантов в организации джаз-кафе «Андеграунд».

Развитие предприятия зависит от работы, в какой степени будут заинтересованы все категории сотрудников. Наиболее проблемным в этом отношении является организация работы обслуживающего персонала (бармен, официанты). Играют важную роль, так как именно они находятся в постоянном контакте с гостями и способствуют привлечению новых людей.

Тем не менее, именно бармены и официанты в наименьшей степени заинтересованы, так как позиционируют свою работу временной.

Следовательно, возникает **проблема** организации системы мотивации для категории сотрудников предприятия общественного питания.

Цель заключается в разработке рекомендаций по оптимизации мотивации персонала в системе управления персоналом джаз-кафе «Андеграунд».

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

1. Изучить понятие «мотивация» и особенности системы мотивации труда.

2. Рассмотреть особенности работы с персоналом на предприятиях общественного питания.

5. Выделить основные аспекты мотивации труда персонала на предприятиях общественного питания

4. Провести исследование мотивация труда молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд».

5. Разработать рекомендации по совершенствованию методов мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд».

Структура работы. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов мотивации персонала в системе управления персоналом предприятия. В ней раскрываются такие вопросы, как понятие «мотивация» и особенности системы мотивации труда; содержательные и процессуальные теории мотивации. Рассматривается проблема мотивации молодых работников.

Вторая глава содержит описание проблемы эффективной мотивации труда персонала на предприятиях общественного питания; здесь рассмотрены основные аспекты кадровой политики на предприятиях общественного питания; выделены особенности мотивации труда персонала

на предприятиях общественного питания; проанализированы некоторые проблемы эффективной мотивации труда в современных условиях.

В третьей главе проведён анализ мотивации персонала на примере организации джаз-кафе «Андеграунд»; здесь описана специфика деятельности джаз-кафе «Андеграунд»; проведено маркетинговое исследование мотивация труда молодых сотрудников и разработаны предложения по совершенствованию методов мотивации молодого персонала данной организации.

В ходе работы над дипломным проектом были использованы следующие общенаучные **методы**: анализ, синтез, сравнение, наблюдение, анкетирование.

При подготовке ВКР использован широкий круг современной литературы. Были использованы корпоративные материалы и сайт джаз-кафе «Андеграунд» (<http://www.jazz-cafe.tomsk.ru>), которые стали основой написания практической части.

Новизна данной работы заключается в исследовании эффективности существующей системы мотивации молодых сотрудников в системе управления персоналом на примере джаз-кафе «Андеграунд».

Практическая значимость ВКР заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие «мотивация» и особенности системы мотивации труда

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку.

К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели - личные и профессиональные - они преследуют? Чем можно их заинтересовать? Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах.

В психологии мотив - это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его. Это определение мотива отличается от обыденного представления, согласно которому мотив аналогичен причинам, объясняющим, почему человек поступил так, а не иначе, и, как правило, скрытым, а не лежащим на поверхности. Активация - вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы.

Мотивация как мотивационный менеджмент - система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы.

Мотивирование – это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы.

Мотивация труда (франц. *motif*- побудительная причина) - это побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на

удовлетворении важных для человека потребностей. Потребность, прежде чем стать побудительной силой к действию, т. е. прежде чем начать регулировать поведение, должна быть осознана человеком.

Трудовая мотивация - это процесс выбора и обоснования способа участия человека в трудовой деятельности. Существует много критериев, по которым можно классифицировать мотивы: по содержанию, виду деятельности, степени устойчивости и др.

В содержательном плане мотивом может быть:

- а) сознательный выбор цели и средств ее достижения;
- б) рациональное обоснование собственных действий;
- в) определение программы поведения, ее этапов;
- г) оценка возможных последствий поведения и деятельности;
- д) самооценка функциональных способностей и возможностей.

Схематично механизм мотивации персонала представим на рис. 1.

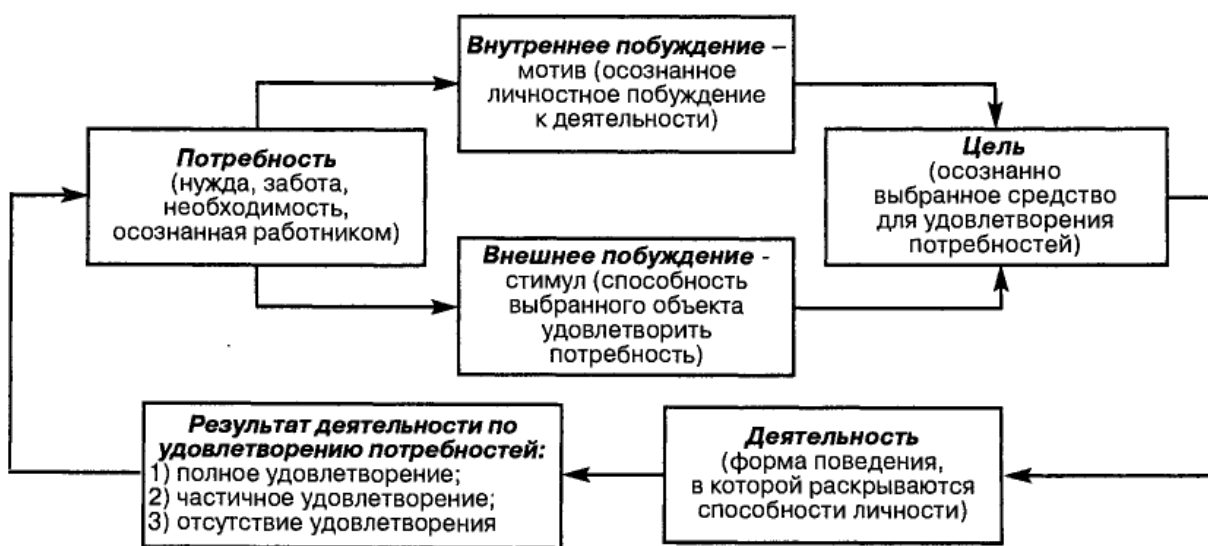


Рис. 1. Механизм мотивации персонала

По мнению М.И.Еникеева, трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей¹.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации.

Мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния.

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его

¹ Еникеев М.И. Психологический энциклопедический словарь / М. И. Еникеев. — М. : Проспект, 2006. — 560 с.

интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека появляется в выборе стимулов.

Основными задачами мотивации являются:

- признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
- демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда;
- популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;
- применение различных форм признания заслуг;
- поднятия морального состояния через соответствующую форму признания;
- обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, представленные в виде основных теорий мотивации.

Процесс формирования мотивации трудовой деятельности и стимулирования персонала в коммерческих организациях является одним из составляющих эффективности управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал.

Эффективная мотивация персонала является одной из важнейших характеристик управления персоналом.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку.

В механизме мотивации рассматриваются два основных компонента – потребности работников предприятия и удовлетворение/неудовлетворение с помощью существующей системы мотивации на предприятии.

Мотивация представляет собой сложный многогранный процесс, направленный на развитие предприятия и улучшение его экономических результатов.

Именно всеобщая заинтересованность работников предприятия в улучшении собственных достижений и в процветании предприятия позволяет повышать его конкурентоспособность.

Формирование системы стимулирования персонала должно подчиняться определенной методике, которая может быть разработана индивидуально для каждого предприятия, но которой следует неукоснительно придерживаться.

Целью анализа кадрового потенциала предприятия должно быть четко сформированные стратегии, обеспечивающие достаточно стабильное положение на региональном рынке, однако существует ряд проблем, решение которых требует тактических действий во всех сферах социально-экономической деятельности².

В настоящее время основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой³.

² Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

³ Орешкина В.Н. К вопросу об управлении человеческими ресурсами (персоналом) // В сборнике: Наука XXI века: проблемы, поиски, решения. – Материалы XXXIX научно-практической конференции с международным участием, посвященной 70-летию Победы в Великой Отечественной войне. под редакцией А. Г. Бент ; Миасский филиал ФГБОУ ВПО «ЧелГУ». – Миасс, 2015. – С. 267-271.

Организация эффективной трудовой деятельности персонала предполагает глубокое понимание содержания, закономерностей и методов формирования его мотивации. Профессиональное мотивационное управление базируется, прежде всего, на знании того, что побуждает каждого отдельного человека к деятельности, какие мотивы лежат в основе его трудового поведения, и далее опирается на использование адекватной совокупности методов и инструментов, обеспечивающих удовлетворение всего комплекса потребностей конкретного сотрудника.

Реализация указанных задач в современных условиях невозможна только с использованием традиционных методов и требует применения инновационных подходов, в связи с чем некоторые специалисты даже видят необходимость создания инновационной системы управления персоналом⁴.

Наиболее часто понятия «мотивация» и «стимулирование» употребляются как синонимы, что в большинстве случаев, на наш взгляд, вполне оправдано. При этом понятия «мотив» и «стимул» (мотиватор) имеет смысл рассматривать как отдельные категории: в первом случае – это удовлетворение определенного вида потребностей человека, а во втором – инструмент создания мотива. Таким образом, может быть выстроена индуктивная причинно-следственная логическая цепь рассмотренных категорий: стимул – мотив – мотивация.

В основе мотивации труда лежит «создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника...»⁵.

При этом к основным компонентам мотивации, составляющим комплексную систему мотивации могут быть отнесены: культура организации; идентификация с организацией; система участия; обслуживание

⁴ Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами - современный подход к управлению персоналом // Соц.-гуман. знания, 2012. – № 5. – С.193-206.

⁵ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 240.

персонала; организация рабочего места; кадровая политика; регулирование рабочего времени; информирование работников.

Однако среди специалистов существуют различные мнения относительно деления методов мотивации на традиционные и нетрадиционные.

Некоторые практикующие специалисты⁶ относят к традиционным методам мотивации те, которые применяются всеми или большинством компаний на рынке труда – это заработная плата и социальный пакет. В то время как в разряд нетрадиционных попадают такие методы, как:

- моральные (информирование о заслугах работника в социальной среде);

- патернализм (забота о работнике);

Организация эффективной трудовой деятельности персонала предполагает глубокое понимание содержания, закономерностей и методов формирования его мотивации. Профессиональное мотивационное управление базируется прежде всего на знании того, что побуждает каждого отдельного человека к деятельности, какие мотивы лежат в основе его трудового поведения, и далее опирается на использование адекватной совокупности методов и инструментов, обеспечивающих удовлетворение всего комплекса потребностей конкретного сотрудника. Реализация указанных задач в современных условиях невозможна только с использованием традиционных методов и требует применения инновационных подходов, в связи с чем некоторые специалисты даже видят необходимость создания инновационной системы управления персоналом^{7 8}.

⁶ Официальный сайт консалтинговой компании «Проект «Дельфы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.delfy.biz.ru>, свободный.

⁷ Глухова А.А. О необходимости развития инноваций в системе управления персоналом в организации / А.А. Глухова, Е.Н. Вишнякова // Вестник Казан. технол. ун-та. – 2009. – №4. – С. 295-301.

⁸ Гарипова Г.Р. Методические основы внедрения управленческих нововведений: зарубежный опыт и отечественная практика / Г.Р. Гарипова, И.В. Гилязутдинова // Вестник Казан. технол. ун-та. – 2009. – №2. – С. 235-241.

Наиболее часто понятия «мотивация» и «стимулирование» употребляются как синонимы, что в большинстве случаев, на наш взгляд, вполне оправдано. При этом понятия «мотив» и «стимул» (мотиватор) имеет смысл рассматривать как отдельные категории: в первом случае – это удовлетворение определенного вида потребностей человека, а во втором – инструмент создания мотива. Таким образом, может быть выстроена индуктивная причинно-следственная логическая цепь рассмотренных категорий: стимул – мотив – мотивация.

В основе мотивации труда лежит «создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника...»⁹.

При этом к основным компонентам мотивации, составляющим комплексную систему мотивации могут быть отнесены: культура организации; идентификация с организацией; система участия; обслуживание персонала; организация рабочего места; кадровая политика; регулирование рабочего времени; информирование работников.

Однако среди специалистов существуют различные мнения относительно деления методов мотивации на традиционные и нетрадиционные. Некоторые практикующие специалисты¹⁰ относят к традиционным методам мотивации те, которые применяются всеми или большинством компаний на рынке труда – это заработная плата и социальный пакет. В то время как в разряд нетрадиционных попадают такие методы, как:

- моральные (информирование о заслугах работника в социальной среде);
- патернализм (забота о работнике);

⁹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 240.

¹⁰ Официальный сайт консалтинговой компании «Проект «Дельфы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.delfy.biz.ru>, свободный.

- организационные (мотивация содержанием, условиями и организацией работы, например, предоставлением автономии в работе, права самоконтроля, стимулирование свободным временем или гибким графиком работы);

- участие в управлении (полное и своевременное информирование, участие в выработке решений, участие в принятии решений);

- участие в совладении (участие в прибыли, участие в капитале);

- карьера и развитие (планирование карьеры, работа с кадровым резервом, обучение, наставничество, повышение в должности, горизонтальная карьера);

- негативные стимулы (угрозы увольнения, снижения заработной платы, понижения в должности, негативного отношения со стороны руководства).

Материальное стимулирование персонала предприятий относится к экономическим методам управления и включает в себя повременную, премиальную и сдельно-премиальную форму оплаты труда для разных категорий работников.

Нематериальное стимулирование включает в себя широкий спектр методов поощрения. Обычно они включают в себя разнообразные способы проявления уважения, благодарности, признательности сотрудникам за их повседневный, незаметный, но в высшей степени необходимый труд.

На предприятиях чаще всего используются следующие нематериальные стимулы:

- хорошо оборудованное рабочее место;

- гибкий график работы;

- конкурс на лучшую бригаду;

- по итогам года определение лучшего сотрудника и публичное признание этого;

- санаторно-курортное лечение;

- социальная защита пенсионеров;

- гарантии работникам, совмещающим учебу и работу;
- преимущества при определении времени отпусков;
- выдача проездных билетов;
- предоставление отдельного рабочего кабинета;
- возможность выполнения части работы в домашних условиях;
- поручение быть наставником т.д.¹¹

Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий, различные методы мотивации могут оказываться эффективными даже тогда, когда они основываются на некорректных допущениях (например, концепции «экономического человека» Адама Смита).

Хочется отметить, что вопросы управления человеческими ресурсами, стимулирования и мотивации трудового поведения всегда были актуальны для общества.

1.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Анализ содержательных и процессуальных мотивационных теорий позволяет выявить основные группы потребностей сотрудников, показать, что влияет на мотивацию и насколько мотивирован персонал.

Главной особенностью всех теорий мотивации является возможность выявления классификации потребностей, которая позволяет создать механизм мотивации персонала.

При изучении механизмов формирования мотивов и мотивационных тенденций личности выделяют две группы теорий: содержательные и процессуальные¹².

¹¹ Ломаковский Е. Мотивация сотрудников и её роль в кадровой политике предприятия // Предпринимательство, 2009. № 3. С. 53-56.

¹² Павлова А.М. Психология труда: учеб. пособие / А.М. Павлова; под ред. Э.Ф. Зеера. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008. 156 с.

В содержательных теориях акцент делается на выявлении и изучении внутренних побуждений (потребностей, мотивов), которые лежат в основе поведения людей и их трудовой деятельности.

Наиболее известной теорией мотивации является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Он выдвинул предположение о том, что потребности каждого человека объединены в пять групп, образующих иерархическую структуру, которую можно представить в виде пирамиды (рис. 2).



Рис. 2. Иерархия потребностей по А. Маслоу¹³

Поведение человека детерминировано неудовлетворенными потребностями. Восхождение по пирамиде потребностей возможно только после удовлетворения потребностей предыдущего уровня. Если конкурируют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня¹⁴.

¹³ Аваев В.Е. Теория мотивации А. Маслоу: классика и современность // Приоритетные направления развития науки и образования, 2016. № 2 (9). С. 211-215.

¹⁴ Павлова А.М. Психология труда: учеб. пособие / А.М. Павлова; под ред. Э.Ф. Зеера. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008. С. 77.

Теория мотивации К.Альдерфера. К. Альдерфер несколько переработал иерархию потребностей Маслоу, предложив выделить три основные группы потребности:

- а) экзистенциальные (existence);
- б) социальные (relatedness);
- в) развития (growth)¹⁵.

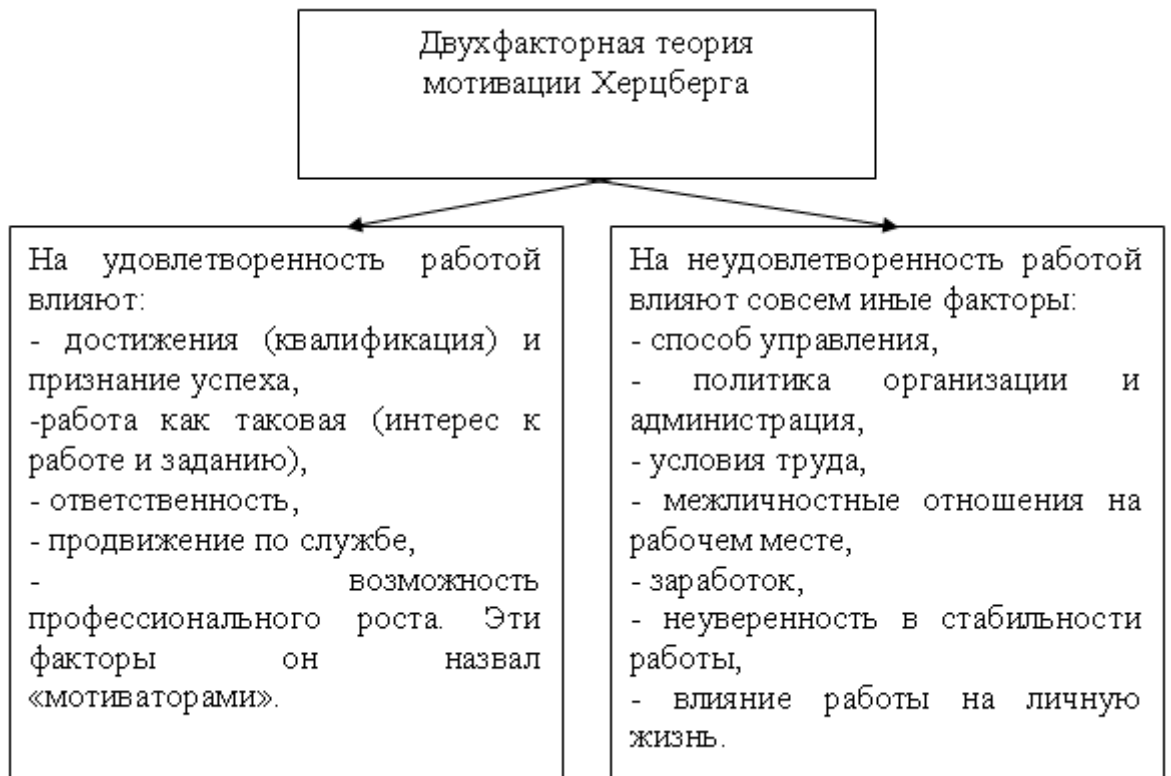
Теория X— Y Д. МакГрегора. Менеджер может прямо или косвенно регулировать, изменять поведение сотрудников на рабочем месте, управлять различными аспектами этого поведения.

Двухфакторная теория мотивации Херцберга была создана Ф. Херцбергом на основе интервью, проведённых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах.

Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворенность от своей работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Херцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

¹⁵ Alderfer C. P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs //Organizational Behavior and Human Performance. No 5, 1969. P. 142—75.



Внешние факторы получили название «факторов контекста», или «гигиенических» факторов.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении.

Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать.

Процессуальные теории не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей.

К процессуальным теориям относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера-Лоулера, теория «Х» и «У» Д. Макгрегора и другие.

Теория ожиданий (Expectancy Theory) - говорит о том, что наличие у человека потребности не является единственным условием для

возникновения у него мотивации к достижению данной цели (обусловленной потребностью). Важным условием является ожидание человеком того, что выбранный им тип поведения и предпринимаемые действия действительно приведут к получению желаемого. То есть мало наличие у человека потребности, надо чтобы он ожидал, что затраченные им усилия, в самом деле, помогут ему ее удовлетворить¹⁶.

Еще одна довольно распространенная процессуальная теория мотивации, это теория справедливости или теория равенства. Ее предложил в 1963 году американский психолог Джон Стейси Адамс.

Теория справедливости Адамса (Equity Theory) – утверждает, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными на его достижение усилиями, а также сравнивают его с соотношением других работников, выполняющих аналогичную работу.

Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов, важнейшими из которых являются: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности¹⁷.

Теория МакГрегора стоит несколько особняком среди процессуальных теорий мотивации. Это вызвано ее специфическим характером – она описывает типы менеджеров организаций и соответствующие типы их поведения. Разработал эту теорию американский социальный психолог, профессор Дуглас МакГрегор.

По второму параграфу можно сделать вывод о том, что основная идея всех содержательных теорий мотивации состоит в том, что поведение

¹⁶ Галяутдинов Р.Р. Процессуальные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики. [2017]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii> (дата обращения: 27.01.2017).

¹⁷ Галяутдинов Р.Р. Процессуальные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики. [2017]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii> (дата обращения: 27.01.2017).

человека на работе определяется его неудовлетворенными потребностями, которые заставляют его действовать именно так, а не иначе.

Поэтому для достижения максимальной отдачи на рабочем месте менеджеру важно понять, какие именно потребности наиболее актуальны для сотрудников, и предоставить возможности для их удовлетворения.

В отличие от содержательных процессуальные теории мотивации рассматривают вопрос совершенно с иной точки зрения. Они фокусируются на том, как человек прилагает усилия для достижения целей и какой выбирает при этом тип поведения. Процессуальные теории мотивации в менеджменте занимают особое место, так как тесно связано с управлением персоналом.

Следует заметить, что современным российским менеджерам по персоналу необходимо знать теории мотивации, чтобы не совершать ошибок в простых ситуациях из-за незнания побудительных причин трудового поведения персонала.

1.3. Подходы к мотивации молодых работников

Важно сказать о том, что процесс мотивации молодых работников в рамках управления персоналом играет важную роль и имеет свои особенности. Поэтому важное значение имеет использование определенного подхода взаимодействия молодежью и использование методов мотивации молодых специалистов.

Придя работать в компанию, молодые сотрудники обычно открыты для новых знаний и нового опыта. Они с удовольствием воспринимают информацию и активно участвуют в корпоративной жизни, а также легко и беспрекословно выполняют свои обязанности. Для них важны коммуникации и постоянное развитие.

Подходы к мотивации молодых работников зависят от поколения, к которому относится конкретный сотрудник.

По мнению ученых, теория поколений известна благодаря двум американским исследователям: Уильяму Штраусу и Нейлу Хоуву. Суть данной теории в том, что ценности разных поколений очень различаются. У. Штраус и Н. Хоув изучили и описали эти различия, а также, что их породило (политика и социально-общественная обстановка, техническое развитие, важные события того или иного времени). Это научное открытие очень скоро нашло сферу применения на практике: оказалось, что теорию поколений очень полезно использовать в управлении итак, в чем же заключаются особенности разных поколений¹⁸.

В теории поколений выделяют шесть видов:

– Поколение победителей. 1900–1923 г.р. Ценности: трудолюбие, обязательность, вера в светлое будущее, вера в идеологию, семейные узы, уважение к ближнему, терпимость, толерантность, нетребовательность, либеральность, мягкость.

– Молчаливое поколение. 1923–1943 г.р. Ценности: преданность, фанатизм, четкое следование правилам, уважение должности и статуса, честность, терпение, жертвенность, экономность, лояльность.

– Поколение беби-бумеров. 1943–1963 г.р. Ценности: жизнелюбие, заинтересованность в получении премии, командный дух, культ молодости, здоровый образ жизни, преданность, уважение должности и статуса, неизменность, идейность, внимание, почтение, почитание, престиж.

– Поколение X. 1963–1984 г.р. Ценности: открытость изменениям, возможность выбора, технически грамотные, индивидуализация, «вечные студенты», утилитаризм, вера только в себя, обособленность.

– Поколение Y. 1984–2000 г.р. Ценности: самоуверенные, разнообразие, сиюминутное вознаграждение, патриотизм, простодушие, четкое разделение между личной жизнью и трудовой деятельностью, командный дух, осведомленность в современных технических средствах, интересность задач, коммуникабельность, потребность в живом общении.

¹⁸ Бухалков М. И. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005. 368 с.

– Поколение Z. 2000–2020 г.р. Ценности: озлобленность, некоммуникабельность, виртуальная коммуникативность, сверхактивность, потребность в новизне, «клиповое мышление», стремление к самостоятельности.

Люди, которые родились на стыке поколений, обладают ценностями того и другого поколения. Работодатели обязаны ознакомиться с теорией поколений для того, чтобы быть в курсе, какие ценности принадлежат тому или иному поколению. Эти знания помогут успешнее решать конфликты, которые нередко приводят к непониманию между руководителями и подчиненными, правильно мотивировать сотрудников, составлять правильную стратегию действий.

Сейчас на рынке труда активны три поколения: «беби-бумеры», «поколение X», «поколение Y». Многие из представителей поколения беби-бумеров уже на пенсии, но до сих пор продолжают работать и ведут здоровый образ жизни. В качестве мотивации работодатели могут предоставить абонементы в бассейн или оплачивать фитнес. Специфика этого поколения в финансовой защищенности. Поэтому важно создать им стабильные условия труда, белую зарплату, соцпакет¹⁹.

Поколение X отличается высокой работоспособностью и гибкостью. Им пришлось адаптироваться к новым условиям, чтобы стать успешными, они до сих пор продолжают учиться.

Исходя из этого, самый эффективный инструмент мотивации – дать возможность постоянно получать новые знания, в разнообразных сферах деятельности. Для поколения X основной из ценностей являются человеческие отношения, из представителей получаются хорошие руководители, т.к. они внимательны к людям, умеют правильно строить деловые отношения, коммуникабельны, активны. Таким сотрудникам нужно чувствовать себя важной частью корпоративной культуры, они ценят уверенность в завтрашнем дне четкую организационную структуру,

¹⁹ Шерстахов А.П. Деловой менеджмент. М.: ИНФРА, 2006.

выработанную структуру. Представители этого поколения предпочитают фиксированные оклады, слишком большая переменная часть зарплаты вызывает у них беспокойства и непонимание²⁰.

Представители поколения Y открыто заявляют, что, кроме карьеры, у них есть другие важные цели в жизни и они не готовы жертвовать своей личной жизнью ради работы. Они хотят, чтобы работа не занимала все время, у них должно оставаться свободное время на встречи с друзьями, занятия спортом и другие увлечения. Для того чтобы привлечь и удержать молодых специалистов, следует принять их ценности и предоставить такие условия, чтобы баланс соблюдался. Гибкие графики, неполный рабочий день, возможность работать удаленно, семейные корпоративные выезды – все это молодежь оценит. Например, некоторые компании привлекают молодых сотрудников тем, что в течение года они могут взять несколько выходных для своих личных дел.

Поколение Y интересуется содержанием и условиями работы, личной независимостью, а также им важно вербальное общение. Им нужна работа, где им не будут запрещать общаться по телефону, просматривать социальные сети. Руководитель для этого поколения не строгий критик, а партнер, который может помочь и готов делиться знаниями. Руководителю нужно не контролировать каждый шаг, но поощрять инициативу и ответственность.

Данная теория – удобное практическое руководство, которое помогает найти нужное направление в разработке мотивации для управления персоналом. В итоге люди чувствуют себя нужными, важной частью организации, а начальник получает коллектив, который работает эффективно. Это хороший инструмент для планирования стратегии компании и прогнозирования успехов компании. Данный метод лучший для развития ценностей и корпоративной культуры с необходимостью учитывать особенности разных поколений.

Сегодня молодыми сотрудниками считается поколение Y.

²⁰ Шерстахов А.П. Деловой менеджмент. М.: ИНФРА, 2006.

Основные поведенческие, ценностные и мотивационные установки молодых работников можно представить следующим образом:

1) Мотивация к получению новых знаний. Согласно данным социологического опроса, проведенного компанией Hays в 2014 году²¹, приобретение опыта и повышение квалификации являются одними из самых важных факторов, на которые потенциальные работники в возрасте 22-26 лет обращают внимание в первую очередь. Так, 64% опрошенных респондентов соответствующего возраста отметили возможность обучения и получения новых знаний в организации как критически важную при устройстве на работу.

2) Завышенная самооценка и, как следствие, несоответствие опыта работы и профессиональных компетенций предпочтительному уровню оплаты труда.

Завышенные зарплатные ожидания являются следствием того, что поколение Y переоценивает свои силы и возможности при приеме на работу. В настоящий момент многие работодатели искренне недоумевают, когда выпускники вузов указывают в своем резюме ожидаемый оклад, который не только не отражает, но и значительно превышает их знания, умения, навыки и опыт работы в целом.

3) Нацеленность на получение быстрых результатов от своей профессиональной деятельности. Потенциальные сотрудники государственных или коммерческих компаний, родившиеся в период 1980-1990 гг., не доверяют долгосрочным планам и прогнозам, а потому прозрачные перспективы для них малопривлекательны.

4) Нетерпимость к давлению, оказываемому работодателем на своих сотрудников. Для «игреков» руководитель – это не тот, кто сам выбирает стратегию и раздает указания. Для них руководитель – это прежде всего

²¹ Поколение Y и рынок труда [Электронный ресурс]. URL: http://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf (дата обращения: 12.03.2017)

лидер, человек, дающий платформу для развития и принятия самостоятельных решений.

5) Потребность к самореализации и общественному признанию, стремление к получению удовольствия от своей деятельности. Многие из поколения Y рассматривают рабочее место как платформу для реализации своих собственных идей, амбиций. В то же время, по данным социологического опроса, многие сотрудники компаний в возрасте 23-26 лет работают или хотят работать для того, чтобы стать предметом гордости для своих родных, для коллег по работе и руководителей и даже для общества в целом.

6) Высокая ценность свободного времени. Практика удаленной работы и фриланса получила свое распространение в основном благодаря молодым специалистам, которые считают, что тратить свое время на дорогу – нерационально. Более того, фриланс дает «игрекам» больше возможности для саморазвития и любимого хобби. Следует отметить, что гибкий график важен для 41% опрошенных респондентов в возрасте 22-26 лет.

7) Недостаток опыта. На первый взгляд отсутствие практики может показаться естественным явлением, присущим всей молодежи в возрасте 20-25 лет. Однако это не совсем так. В СССР была распространена так называемая производственная практика, которая позволяла студентам получить практические знания, умения и навыки по той специальности, которую они выбрали²².

Производственная практика закрепляла теоретические знания и помогала будущим специалистам адаптироваться к производственным условиям еще на стадии обучения. А далее специальная комиссия распределяла выпускников по рабочим местам в организациях, нуждающихся, согласно разрядке соответствующих ведомств, в специалистах данного профиля.

²² Положение о производственной практике студентов высших учебных заведений Союза ССР: Утверждено Постановлением СНК СССР 26 марта 1938 г. // Собрание постановлений Правительства СССР. 1938. № 14. Ст. 89.

В настоящее время ситуация сильно изменилась. В подавляющем большинстве вузов производственная или, как ее еще называют, преддипломная практика начинается на последнем курсе университета непосредственно во время написания дипломной работы. В результате получается, что, окончив вуз, «игреки» не имеют никаких практических навыков, и это отражается на их карьере. Работодателям приходится тратить много сил и материальных средств на адаптацию молодых людей, на введение их в трудовой процесс.

По первой главе можно сделать вывод о том, что мотивация персонала означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей.

Мотивированный персонал — это залог успешной работы и поступательного движения компании для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке.

Кроме того, от правильно разработанных систем управления трудовой мотивации сотрудников зависит не только повышение творческой и социальной активности отдельного работника, но и эффективность работы предприятий различных форм собственности.

В результате можно заключить о том, что подходы к мотивации сотрудников молодого возраста должны включать следующие составляющие:

- доверительные отношения между начальником и подчиненными;
- воодушевляющие примеры карьерного роста коллег;
- наглядное интерактивное обучение;
- внедрение дополнительных мероприятий по организации трудового процесса;
- баланс между работой и личной жизнью;
- введение системы поощрений за внесение рационализаторских предложений.

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

2.1 Особенности работы с персоналом на предприятиях общественного питания

Общественное питание в России является составной частью созданного в стране большого производственного потенциала, одна из социально значимых отраслей национальной экономики, оно представляет собой совокупность предприятий, объединяемых по характеру вырабатываемой продукции, однородности используемого сырья, общности производственных процессов, материально-технической базы и форм обслуживания потребителей.

В настоящее время в России отрасль общественного питания развивается стремительными темпами, и помимо популярности среди населения является важным звеном в поддержке национальной экономики.

Предприятие общественного питания — общее наименование организации, которая предоставляет услуги общественного питания посредством: производства кулинарной продукции, её реализации и организации питания различных групп и слоев населения.

Услуги общественного питания являются особыми по важности и масштабу. Они занимают определяющее место на отраслевом рынке предоставления потребительских услуг.

Что касается взгляда с экономической стороны, то, согласно разным оценкам и источникам, средние темпы увеличения доли ресторанного бизнеса в Российской Федерации составляют около 25-30% в год, и данная тенденция сохраняется на протяжении уже нескольких лет. Скорее всего, и в ближайшие годы подобная динамика будет иметь место быть. Вследствие этого изучение рынка ресторанного бизнеса является актуальным исследованием.

Итак, можно утверждать, что деятельность, связанная с организацией и представлением услуг общественного питания, занимает одно из ведущих мест в сфере обслуживания и является одним из высокодоходных видов экономической деятельности. Поэтому особое внимание необходимо уделять управлению персоналом на предприятиях общественного питания.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия общественного питания - обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Персонал предприятий общественного питания представляет собой совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает предприятие и является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в этих организациях зависит от мастерства и сознательности служащих.

В современных условиях управление персоналом становится всё более важным для успешного управления всей организацией и в то же время всё более сложным.

Эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций предприятий питания — в функцию управления персоналом. Это позволяет выделить задачу совершенствования управления персоналом в одну из ключевых в концепции развития индустрии общественного питания на микроэкономическом уровне.

Управление персоналом по содержанию гораздо шире, чем простое решение кадровых проблем. Оно ориентируется на определение будущих потребностей и развитие потенциала работника, а также на осознание каждым работником собственных задач, создание благоприятного трудового климата, мотивирующего персонал на достижение поставленных целей.

Цель управления персоналом на предприятии общественного питания состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к предприятию общественного питания²³.

Выделим обязательные элементы, которые присутствуют в структуре управления персоналом любого предприятия питания.

Прежде всего, нужен руководитель, который назначается владельцем или учредителями для осуществления оперативной координации всей деятельности заведения. Это должностное лицо, может быть управляющим или директором (генеральным директором).

В крупных заведениях у директора могут быть заместители. В подчинении управляющего находятся метрдотели, которые в свою очередь управляют официантами, барменами, помощниками официантов²⁴.

Итак, можно сделать вывод о том, что квалифицированный персонал пользуется высоким спросом и необходим как ресторанам высокого класса, так и демократичным заведениям, в том числе кафе, барам, пабам и т.д.

Поэтому с целью положительных эмоций и впечатлений гостя заведения общественного питания и качественного предоставления ему услуг в любом заведении важно проводить мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

В современном мире руководители различных организаций и в том числе предприятий общественного питания оставляют без внимания вопросы мотивации персонала.

²³ Жашаева М.Т., Карданова З.М. Особенности управления персоналом в индустрии питания // Евразийский союз ученых. 2015. № 10-5 (19). С. 57-59.

²⁴ Жашаева М.Т., Карданова З.М. Особенности управления персоналом в индустрии питания // Евразийский союз ученых. 2015. № 10-5 (19). С. 57-59.

Мотивация персонала в организации очень важна, особенно для того персонала, который непосредственно занят в сфере оказания каких-либо услуг, т. е. непосредственно контактирует с клиентом.

Мотивировать персонал организации – это значит создать четкую слаженную систему мотивации, направленную на сотрудников организации побуждающую их таким действиям, которые принесли бы пользу не только им, а организации в целом.

2.2 Мотивация труда персонала на предприятиях общественного питания

Создание эффективной системы мотивации персонала приобретает особую актуальность в сфере общественного питания. Связано это, прежде всего с возрастающей конкуренцией за профессиональные кадры на российском и зарубежных рынках, поскольку высококвалифицированные специалисты являются конкурентным преимуществом перед другими предприятиями общественного питания.

Мотивация персонала предприятия общественного питания способствует повышению эффективности работы всего комплекса, что, в свою очередь, приводит к повышению качества оказываемых услуг.

Процесс формирования системы мотивации персонала на предприятиях общественного питания можно представить как последовательную реализацию следующих этапов:

- распределение работников предприятия по группам и определение их функций;
- разработка системы материальной мотивации;
- разработка системы нематериальной мотивации.

Для того, чтобы справедливо оптимизировать систему мотивации сотрудников разных служб и должностей на предприятии общественного питания рекомендуется использовать систему грейдов.

Грейдинг – это группировка должностей по определенным основаниям (в зависимости от сложности выполняемых на конкретной должности работ, уровня полномочий, ответственности и влияния на общие результаты деятельности и пр.) с целью стандартизации труда в организации²⁵.

Наиболее распространенными критериями оценки должности являются:

- уровень квалификации;
- сложность выполняемой работы;
- степень ответственности должности;
- самостоятельность в работе;
- характер влияния должности на бизнес.

После определения критериев, необходимо провести оценку должностей предприятия общественного питания. Оптимальным методом оценки персонала и деления его на грейды является аттестация официантов, барменов и других работников в сфере общественного питания.

Аттестация – это процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый его непосредственным руководителем²⁶.

Аттестация сотрудников позволяет руководству предприятия общественного питания:

- объективно оценить деятельность сотрудников предприятия общественного питания;
- обеспечить дифференциацию уровня оплаты труда работников;
- определить необходимость переподготовки, повышения квалификации работников;
- осуществлять эффективное стимулирование профессионального роста кадрового состава.

²⁵ Ребров А.В. Система грейдов: как разработать и внедрить. – М.: Лика, 2011. – С. 9.

²⁶ Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Тех-нологии. – М.: Юнити-Дана, 2005. – С. 35.

По результатам аттестации все должности группируются на грейды. При этом, чем выше номер грейда, тем выше сложность и ответственность труда.

Таким образом, на первом этапе построения оптимальной системы мотивации персонала необходимо определить группы (грейды) сотрудников, что позволит в дальнейшем разработать оптимальную систему материальной мотивации для каждой из групп.

На втором этапе разработки эффективной системы мотивации персонала предприятия общественного питания очень важно разработать систему материальной мотивации.

Состав системы материальной мотивации складывается из системы оплаты труда и косвенного стимулирования (косвенная материальная мотивация).

Как правило, система оплаты труда строится из должностного оклада и премиальной части. Размер должностного оклада зависит от присвоенного грейда. Для каждого грейда предусматривается вилка тарифных ставок, где устанавливается минимальное и максимальное значение ставки.

При установлении размера ставки (оклада) для каждого грейда предприятия общественного питания рекомендуется ориентироваться на рыночные значения заработных плат специалистов соответствующих профессиональных групп. Максимальное значение тарифной ставки устанавливается для ключевых должностей в грейде. Разница между значениями смежных тарифных ставок в грейде устанавливается, как правило, не менее 10 %. Расчет тарифных ставок устанавливается для каждого грейда индивидуально.

К системе тарифных ставок, построенных на основе оценки сложности труда и грейдирования, могут применяться различные виды доплат и премий. В связи с особенностями режима работы предприятия общественного питания, доплаты и надбавки могут выражаться в доплате за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни и т.д.

Система премирования на предприятиях общественного питания является важной составной частью материальной мотивации и предполагает как коллективное, так и индивидуальное вознаграждение. Коллективное вознаграждение выплачивается по результатам работы компании или подразделения; индивидуальные бонусы зависят от степени выполнения определенных показателей, а также по результатам оценки персонала.

Работники предприятия общественного питания (официанты, бармены и другие) должны понимать механизм начисления премий, а также четко осознавать, что вознаграждение зависит от их личных усилий и успешности коллектива в целом.

Помимо прямой материальной мотивации, важную роль в стимулировании персонала играет и косвенная материальная мотивация. Система косвенной материальной мотивации – компенсационный пакет (социальный пакет), предоставляемый работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.д.²⁷.

Рассмотрим методы морально-психологической мотивации. Эти методы включают в себя следующие пункты:

- Формирование у человека ответственности полностью зависимой от него самого, эта ответственность за им проделанную работу.
- Создание для сотрудника атмосферы для возможности проявить себя в трудовой деятельности;
- Задачи и цели вдохновляющие людей на качественно проделанную работу.

Так же существуют организационные методы мотивации в трудовой деятельности. Они включают:

- Приобретение новых знаний и навыков, возможности повышения своей квалификации;
- Непосредственное воздействие в социальных делах организации

²⁷ Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. – М.: Дашков и К, 2009. – С. 81.

– Возможность повышения квалификации, карьерный рост.

Например, возможность карьерного роста, официанта может выглядеть следующим образом:

1. Старший официант. Это немного более ответственная работа, включающая не только обслуживание гостей, но и координацию работы барменов и официантов.

2. Администратор. Такая вакансия предлагается опытным официантам, изучившим работу общепита в течение минимум года. На этой должности появляется ответственность практически за весь персонал. Администратор проверяет работу барменов, посудомойщиков, хостес, официантов, швейцаров и поваров. Для такой работы важна коммуникабельность и стрессоустойчивость, поскольку ежедневно придется сталкиваться с решением множества проблем.

3. Менеджер. Его обязанностями является открытие заведения, подбор персонала, его обучение, ответственность за работу смены, закрытие ресторана и другие. Если заведение небольшое, то на вакансию менеджера и администратора нанимают одного сотрудника.

4. Управляющий или директор. Если были успешно пройдены предыдущие ступеньки карьеры и сотрудник отлично справляется с работой менеджера, то на появившуюся вакансию управляющего пригласят именно его. В ресторанном бизнесе управляющих назначают именно из «своих». Помимо контроля персонала на такой должности нужно также заниматься финансами, рекламой, развитием, маркетингом и другими задачами.

Следующей ступенью после управляющего является место совладельца или владельца кофейни, кафе, бара, ресторана или другого заведения. Как видите, путь от вакансии помощника официанта до открытия своего бизнеса в ресторанном деле – абсолютно реален.

Руководство подчиненными осуществляется воздействием на них всевозможными способами. Для этого вводится аналитическая оценка

персонала, с помощью которой можно определить, в какой мере сотрудник подходит на существующее вакантное место. При этом важно учитывать основные знания и умения работника, чтобы в дальнейшем дать ему ту работу которая будет ему по силам. И в которой он сможет реализовать себя²⁸.

Для предприятия общественного питания наиболее эффективными являются следующие косвенные стимулы:

- организация питания на предприятии;
- льготы на проезд в транспорте;
- бесплатная выдача униформы;
- медицинское обслуживание персонала;
- оплата обучения, курсов повышения квалификации;
- оплата сотовой связи;
- оплата путевок и т.д.

Для оптимизации распределения социального пакета целесообразно использовать введенную систему грейдов. Линейные руководители доступно должны объяснить подчиненным разработанную систему компенсаций. Формы представления коллективу компенсационного пакета могут быть различными.

Множество компаний ограничиваются установленным законодательно минимальным составом косвенных стимулов, однако расширенный состав социального пакета является действенным методом для привлечения и удержания высококвалифицированных кадров. Тем самым косвенная материальная мотивация является одним из важных элементов управления персоналом.

На третьем этапе создания эффективной системы мотивации персонала предприятия общественного питания необходимо разработать систему нематериального стимулирования. Как показывает опыт крупных

²⁸ Жохова М.В., Шарафутдинова Р.Р., Хачин С.В. Формирование и развитие системы мотивации труда // Научный альманах. 2016. № 3-1 (17). С. 113-116.

международных отелей нематериальная мотивация является зачастую не менее действенным инструментом управления персоналом, чем материальное стимулирование.

Существует множество нематериальных стимулов и воспринимаются они разными людьми неодинаково. Для различных категорий сотрудников в разной степени важны гибкий график, карьерный рост, возможность планировать свой отпуск и т.д.

Таким образом, разработка системы нематериальной мотивации должна учитывать интересы, возможности и характер каждого работника. Учет индивидуальных особенностей мотивации сотрудника позволяет существенно повысить эффективность его работы.

Для определения ключевых нематериальных стимулов достаточно эффективным методом является использование различных практических опросов сотрудников и, в соответствии с полученными результатами, подбор и составление различных наборов стимулов и мотиваторов.

Для проведения опроса сотрудников, с целью определения ключевых мотивов, создаются опросные листы, в которых сотрудники должны оценить мотивы в зависимости от их значимости по пятибальной шкале, где:

- 1- очень низкий уровень значимости;
- 2 – низкая значимость;
- 3 – средний уровень значимости;
- 4- высокая значимость;
- 5 – очень высокая значимость.

Среди наиболее значимых мотивов для изучения потребностей работников в нематериальных компенсациях стоит отметить:

1. Возможности для карьерного роста
2. Гибкий график рабочего времени
3. Возможность планировать свой отпуск
4. Подарки к праздникам
5. Корпоративные мероприятия

6. Объявление благодарности за эффективную работу
7. Предоставление места для парковки
8. Проведение конкурсов на лучшего работника
9. Участие в принятии управленческих решений
10. Предоставление дополнительных выходных

По итогам проведения опроса можно определить какие ключевые мотивы наиболее значимы для сотрудников, а также пути совершенствования условий труда. При обработке результатов стоит учитывать, что на мотивацию влияет также и то, как позиционирует каждый сотрудник себя по отношению к компании. Целесообразно внедрять те позиции, которые будут интересны для более чем половины сотрудников

Повышение уровня мотивации обслуживающего персонала ресторанов, баров и кафе невозможно без постоянного обучения. Обучение можно проводить непосредственно на предприятиях силами самих работников в специальных группах, например, кружках качества, группах по совершенствованию деятельности подразделений и др.

Процесс постоянного обучения должен стать принципом работы предприятий питания²⁹.

Процесс повышения мотивации на предприятии имеет циклическую структуру взаимосвязанных процессов. Сущность процессов заключается в проведении определенных операций, которые подводят к логическому завершению одного процесса и является основанием для начала следующего.

Главной задачей процессно-ориентированного подхода к управлению является непрерывное совершенствование процессов, которое в конечном счете обеспечивает улучшение всех показателей деятельности предприятия, повышение его результативности и эффективности.

²⁹ Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. - М.: ОАО Типография «Новости», 2000. – С. 180-230.

Одним из важнейших составляющих управления качеством персонала предприятий общественного питания является процесс анализа и контроля (рис.2).

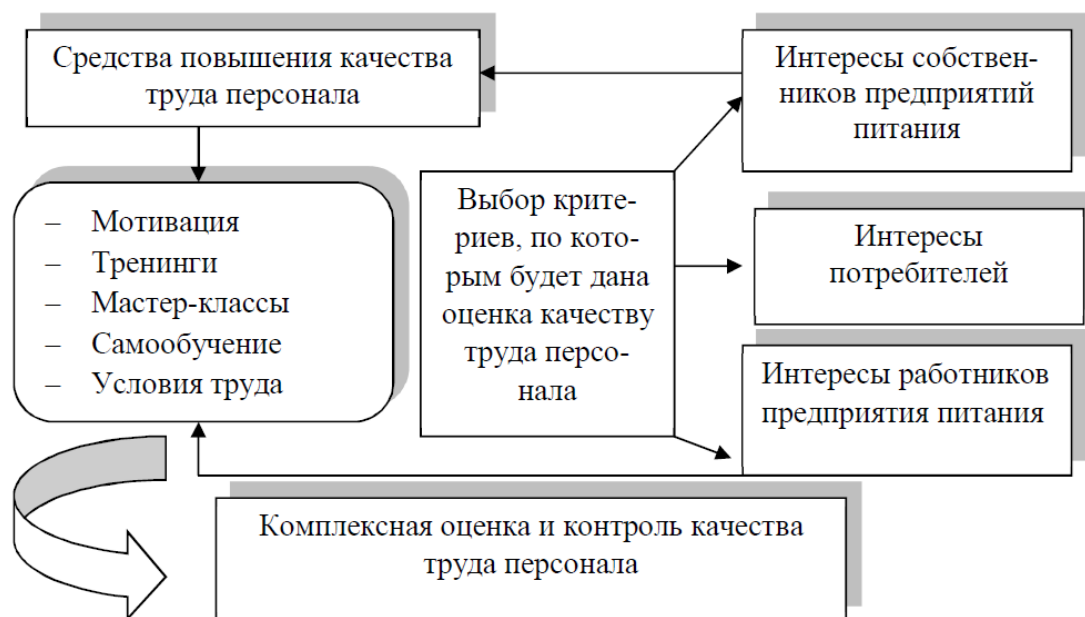


Рисунок 2 – Комплексная оценка и контроль качества труда персонала предприятий общественного питания

По второй главе можно сделать вывод о том, что к мотивации персонала на предприятии общественного питания относят в основном материальные способы мотивации. Например, получение повышенного процента от заработанной официантом кассы, но такой способ мотивации в заведении используется только для новичков, так их мотивируют к изучению меню. Официант только полностью выучивший и сдавший меню может получать процент. Так же в ресторане мотивируют персонал путем премирования, но данный вид мотивации применяется только для сотрудников, проработавших длительный срок от 5 и более лет.

Итак, мотивация сотрудников и методы, которые будут применены на конкретном предприятии общественного питания, зависят как от детального изучения потребностей сотрудников так от самой уже сложившейся системы мотивирования в фирме. Так же от самой управленческой деятельности и специфических особенностей самой компании, а так же от периода жизненного цикла предприятия.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ДЖАЗ-КАФЕ «АНДЕГРАУНД»

3.1. Специфика деятельности джаз-кафе «Андеграунд»

Для наглядного представления важности персонала предприятия общественного питания и актуальности его мотивации, было проведено небольшое исследование на базе джаз-кафе «Андеграунд».

Джаз-кафе «Андеграунд» располагается в историческом районе города Томска на улице пр. Ленина, д.46.

Джаз-кафе «Underground» с обнаженными кирпичными стенами, как подсказывает название, занимает место в подвальном помещении центра Томска.

«Underground Jazz Cafe» имеет самобытный интерьер, в котором почти каждая из деталей была эксклюзивно создана для этого кафе (включая мебель, кожаные и деревянные элементы).

Как свидетельствуют подсчеты, вес всех скульптур, украшающих джаз-кафе, превышает две с половиной тонны.

Старейший в Сибири джаз-клуб Underground Tomsk принимает поклонников джаза, соула, блюза, работая с 2004 года. Здесь выступают местные и зарубежные (страны Европы, США) музыканты, начинающие и "звездные" исполнители, проводятся живые концерты – фортепианная лирика, mix night, и буги-вуги-блюз длительностью около трех часов.

Аудиоматериал из арсенала заведения носит в основном джазовую или сходную с ней направленность. Видео, транслируемые в томском кафе «Underground», представляет собой многочисленную подборку фильмов немого кино.

Барное меню славится достойной коктейльной картой, представляют интерес напитки и сигары. Кухня принципиально не использует полуфабрикаты и добавки. Еда создается исключительно из свежих

натуральных составляющих, не последнюю роль играет творческий подход и импровизация.

Режим работы: воскресенье-Четверг: с 12:00 до 00:00; пятница, суббота: с 12:00 до 02:00.

Средний счет: 1000-1500 руб.

По контингенту посетителей кафе можно отнести к молодёжному, поскольку основными клиентами кафе являются студенты и молодые люди в возрасте до 40 лет и т.д.

В кафе обслуживание гостей осуществляется с помощью официантов, поэтому немаловажным является правильный подбор персонала.

Штат сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» небольшой, каждый работник знает свое дело и имеется хорошая возможность замечать и контролировать недостатки в качестве обслуживания гостей (посетителей кафе). Коллектив сотрудников состоит из 19 человек (табл. 1).

Таблица 1

Перечень должностей сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» с указанием их количества

Наименование должности	Численность
Управляющий	1
Шеф-повар	1
Су-шеф	1
Администратор	1
Повара	4
Менеджеры зала	2
Бармен-официант	2
Официант	4
Уборщица	1
Посудомойщица	2
Итого	19

Проанализируем качественный состав персонала джаз-кафе «Андеграунд» на апрель 2017 года по уровню образования.

Образовательный уровень персонала джаз-кафе характеризуется достаточно высокими показателями: около 62,5 % занятых в производстве услуг имеют высшее и неоконченное высшее образование.

Высшее образование имеет в основном административно-управленческий персонал, среднее - обслуживающий персонал.

Работа управляющего персонала отличается сложностью, наличием ответственности в принятии решений, по масштабам.

Незаконченное высшее образование имеет 37,5 % персонала. Это объясняется тем, что на такие должности как бармен, официант в основном набираются молодые люди (студенты), обучающиеся в настоящее время в университете, либо закончившие ВУЗ. Повара, младший персонал имеют среднее образование.

Исследование структуры персонала по возрасту показало, что большинство работников находится в возрастном промежутке от 20 до 30 лет, что говорит о преобладании молодых сотрудников в коллективе джаз-кафе «Андеграунд».

Нужно отметить, что подбор персонала является ключевым моментом ресторанного бизнеса.

Пути поиска персонала в джаз-кафе «Андеграунд» различные:

- самостоятельный подбор персонала путём размещения объявлений о вакансиях в СМИ с последующим проведением собеседований;
- использование услуг кадровых агентств;
- участие в ярмарке вакансий;
- получение бесплатно базы кандидатов при заказе подбора управляющего или шеф-повара в кадровом агентстве и др.

Текучесть кадров за последние 2 года выросла в 1,3 раза, при этом значительная доля увольнений приходится на основных производственных рабочих (штат).

Коэффициент текучести по данной категории персонала составляет в 2016 г. 65%, то есть имеет критически высокие значения.

Среди причин увольнения 45% уволившихся назвали уровень оплаты труда, 19% – семейные обстоятельства и 12% – возможности карьерного роста на другом предприятии общественного питания.

За тот же период число сотрудников, прошедших различные формы обучения и повышения квалификации,

Следовательно, можно сделать вывод о том, что вложения в персонал, а именно в его обучение, в настоящее время не приносят своего результата и текучесть персонала растет. Кафе постоянно испытывает недостаток персонала, особенно рабочих кадров.

В джаз-кафе «Андеграунд» существует ряд нюансов, касающихся младшего обслуживающего персонала.

Первый нюанс заключается в том, что у сотрудников отсутствует мотивация по достижению поставленных руководством кофейни планов по продажам на грядущий месяц.

Во-вторых, причины отсутствия мотивации кроются в большой текучести кадров: ведь в первую очередь на должность официанта претендуют студенты. А их основной целью является возможность гарантированно заработать на период учебной деятельности. То есть работа в глазах учащегося предстаёт лишь временным вариантом получения дохода без перспектив дальнейшего карьерного роста.

В данном случае необходимо в обязательном порядке чётко обозначить гарантированный выигрыш, который будет обеспечен сотруднику, выполнившему поставленные кафе задачи по продажам. В связи с чем повысится и мотивация обслуживающего персонала. Таким образом, возрастет и качество сервиса. А это очень важно, ведь требования потребителей к качеству обслуживания повышаются опережающими темпами.

К сожалению, в джаз-кафе «Андеграунд» не предусмотрены надбавки за работу в праздничные и выходные дни, но по желанию генерального директора могут быть выданы премии.

К нарушителям трудовой дисциплины применяются меры дисциплинарных взысканий (например, штраф в размере 500руб за курение в неполюженном месте или опоздание).

3.2. Исследование мотивации труда молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд»

Для анализа системы мотивации и удовлетворенности молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» в системе управления персоналом проведем исследование с помощью следующих методик:

1. Тест «Удовлетворенность трудом».
2. Опрос (в приложении).
3. Тестирование на основе методик, (тесты «Мотивация к успеху» и Герцберга).

Удовлетворенность персонала условиями труда, принятой системой оплаты, отношениями, сложившимися в коллективе с руководителями, сослуживцами, определяет мотивацию сотрудников на повышение эффективности работы предприятия.

Слабые места в методах и формах управления персоналом позволяет выявить оценка степени удовлетворенности трудом персонала.

Так, необходимо разрабатывать систему дополнительных стимулов, поощрений, которые позволят устранить или свести к минимуму факторы труда, которые не удовлетворяют персонал.

Для оценки степени удовлетворенности трудом коллектива джаз-кафе «Андеграунд» был использован тест «Удовлетворенность трудом».

Так, общий коэффициент удовлетворенности трудом персонала предприятия соответствует среднему уровню.

Позиции, которые получили наибольшее количество неудовлетворительных оценок: методы управления, уровень профессионализма руководителей, уровень базовой заработной платы.

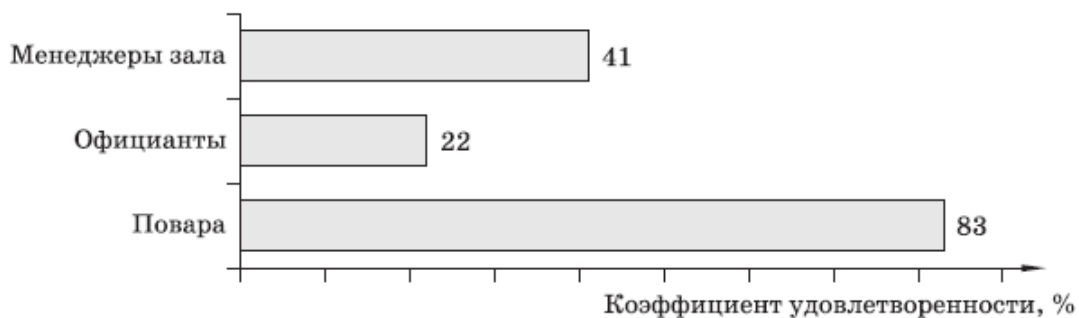


Рисунок 1 – Показатели удовлетворенности трудовой деятельностью поваров, официантов и менеджеров зала

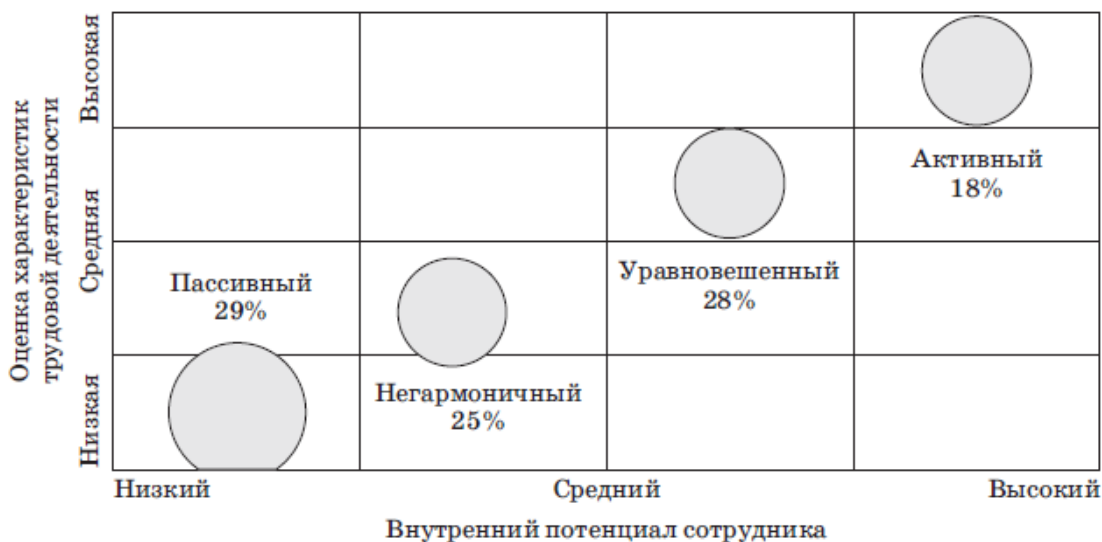


Рисунок 2 – Типы сотрудников с различным уровнем процессуальной мотивации трудовой деятельности

Молодой персонал предприятия джаз-кафе «Андеграунд» (менеджеры зала — администраторы, официанты) не удовлетворены чрезмерной конфликтностью, эмоциональной неустойчивостью руководителей, откровенными придирками, зависящими от настроения. Низкие баллы получил уровень заработной платы в размере 10 000–15 000 руб.

В результате определения уровня удовлетворенности персонала трудовой деятельностью можно сделать вывод, что недостаточной

мотивирующей силой обладают факторы, связанные с уровнем заработной платы и межличностными отношениями руководитель — подчиненный.

Выполнение менеджерами зала и официантами джаз-кафе «Андеграунд» трудовых заданий предполагает высокий уровень активности, самостоятельности, предприимчивости, независимости, информированности, умения общаться с гостями и способности действовать в условиях высокой неопределенности и непредсказуемости поведения потребителей кафе.

Требования к официантам и менеджерам зала как ключевым фигурам в плане непосредственного контакта с гостями довольно высоки.

Однако им свойственна низкая оценка уровня значимости своего труда. Это приводит к низким оценкам результатов своей деятельности и удовлетворенности своей работой, что не свойственно работникам производства — бренд-шефам и поварам.

Далее в рамках разработки управленческого решения относительно мотивации молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» был проведен опрос.

Опрос мнений сотрудников – это эффективный способ изучения ситуации в организации и отношения сотрудников к этой ситуации, который содержит 7 тематических блоков.

1 блок «Общие вопросы»

Проведенный опрос сотрудников предприятия общественного питания позволяет сделать вывод, что для 64% респондентов работа в джаз-кафе «Андеграунд» является средством для заработка денег, для 12% – это возможность подъема по карьерной лестнице, для 16% – возможность общения с хорошим коллективом и 8% считают, что не важно, где работать.

На вопрос «Как Вы оцениваете свою работу?» 40% опрошенных респондентов считают свою работу интересной; 32% – отмечают, что это работа, требующая высокой степени ответственности; 12% – говорят о том, что она требует творческого подхода; 8% – выделяют пункт, что работа

сложная и трудная, а также дающая возможность продвижения по служебной лестнице.

Довольны своей работой в джаз-кафе «Андеграунд» 76% опрошенных сотрудников, 20% – скорее не довольны, чем довольны и 4% – затрудняются ответить.

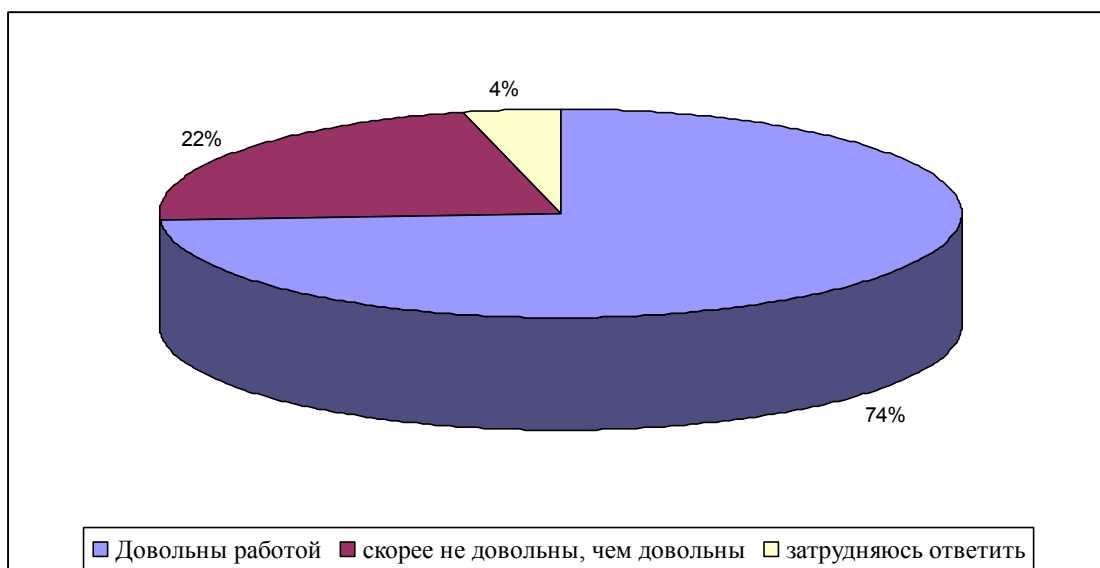


Рисунок 3 – Оценка респондентами удовлетворенности трудом в джаз-кафе «Андеграунд»

Причинами недовольства сотрудники называли: недостаточный уровень материального вознаграждения, практически отсутствуют кадровые программы по обучению персонала.

Социологический опрос показал, что организация трудового процесса устраивает 100% работающих в джаз-кафе «Андеграунд», 96% и 92% поддерживают руководство в улучшении условий труда и модернизации производства: 88% и 84% считают нормальной социальную сферу и уровень заработной платы.

2 блок «Доверительные отношения между начальником и подчиненными».

Далее изучили отношения с коллегами и с руководителем в джаз-кафе «Андеграунд».

Респонденты следующим образом отметили варианты, которые наиболее подходят к вашему видению ситуации отношения с руководителем джаз-кафе «Андеграунд» в настоящее время:

- В организации отзывчивое отношение руководства к идеям и мнению подчиненного	Да	87%
	Нет	13%
- Понятные цели, четкие и выполнимые задачи от руководителя ?	Да	76%
	Нет	24%
- Руководитель справедлив к сотрудникам	Да	52%
	Нет	48%
- Достаточная похвала от руководства	Да	10%
	Нет	90%

Итак, 76% опрошенных отметили, что им понятны цели, четкие и выполнимые задачи от руководителя, 87% сказали, что в джаз-кафе «Андеграунд» отзывчивое отношение руководства к идеям и мнению подчиненного.

Большинство персонала считают, что эффективным способом мотивации сотрудников являются похвала от руководства.

Всего 10% респондентов считают, что похвала от руководства на достаточном уровне, следовательно, остальные 90% не получают от руководителя поощрений похвалами перед всем коллективом, и достаточно часто наблюдают критику только за закрытыми дверями.

Всего половина респондентов 52% считают, что руководитель справедлив к сотрудникам, остальные ответили отрицательно, что также является достаточно серьезной проблемой, которую необходимо решать.

Следующий вопрос был таким» «Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?».

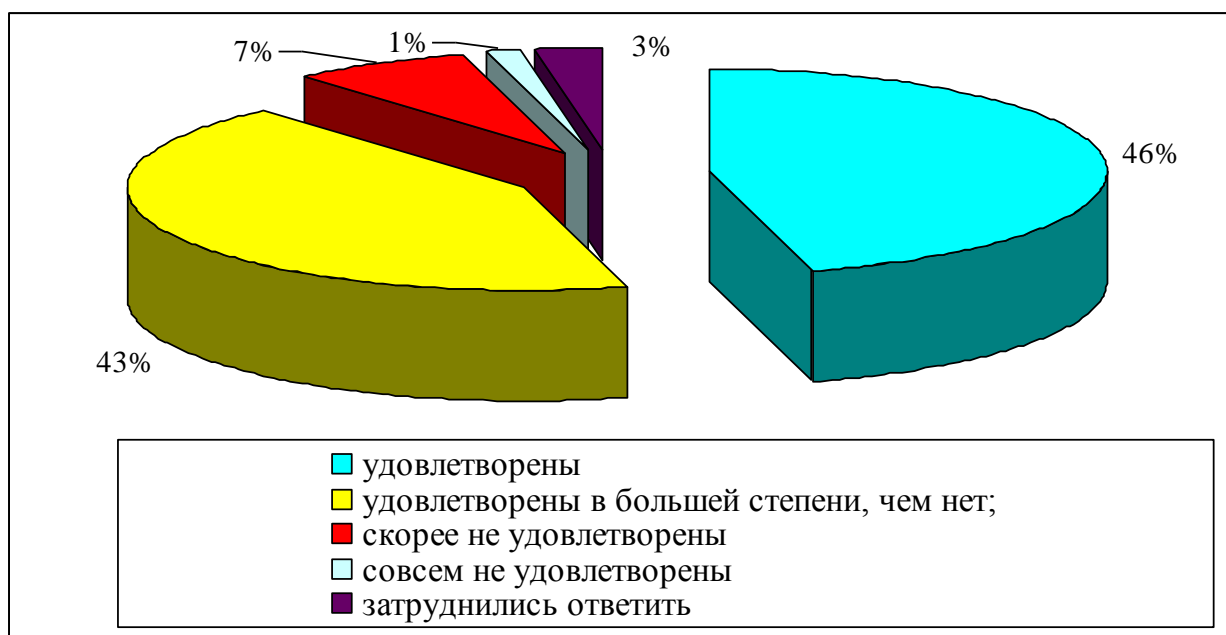


Рисунок 8 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?»

Итак, 32% опрошенных молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» удовлетворены; 30 % удовлетворены в большей степени, чем нет; 5% - скорее не удовлетворены; 1% - совсем не удовлетворены; 2% затруднились ответить.

3 блок «Карьерный рост»

Основную часть опрошенных 73 % не удовлетворяет возможность развития, как по вертикальной, так и горизонтальной карьерной лестнице в джаз-кафе «Андеграунд». Остальные 27% затруднились ответить. Тех, кого устраивает возможность карьеры не выявлено.

4 блок «Обучение и развитие»

Для того, чтобы выявить особенности обучения в организации как элемента системы мотивации молодых сотрудников в джаз-кафе «Андеграунд», респондентам предложили вопросы под номерами с 13 по 16.

Четверым был вопрос о том, есть ли в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников. Основная часть опрошенных 17 чел. (68%) ответили положительно, остальные 8 (32%) затруднились ответить.

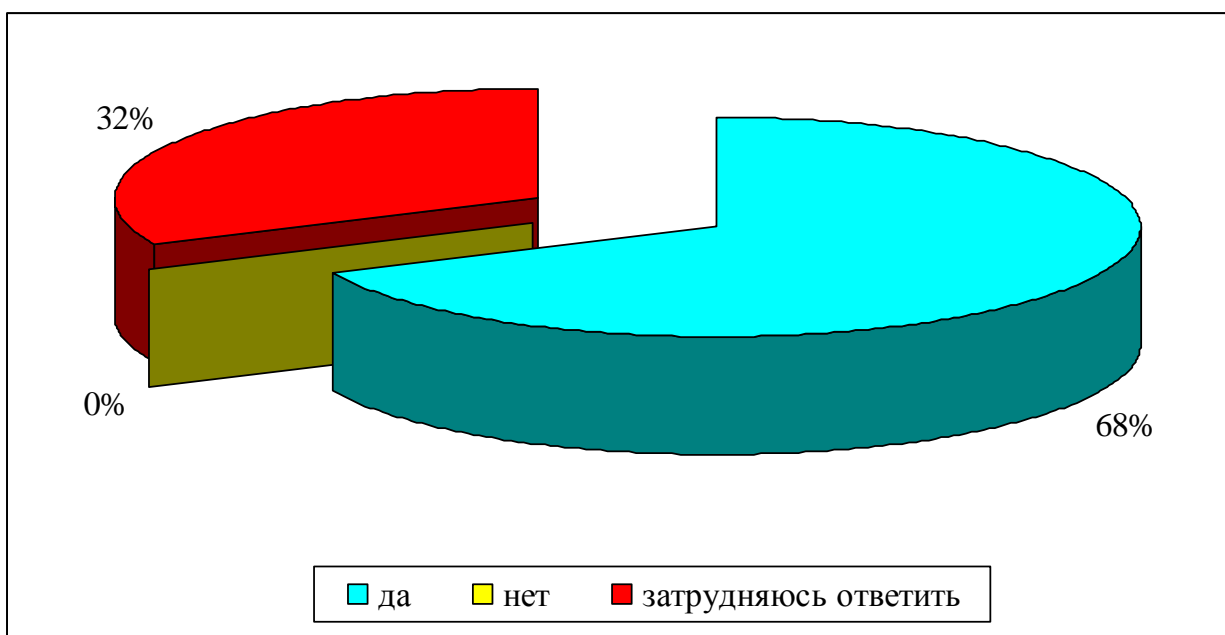


Рисунок 11 – Ответы на вопрос: «Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников?»

Далее спросили, имеется ли у сотрудников осведомленность о программах обучения. Примерно половина из 100% (53%) осведомлены о программах обучения сотрудников в джаз-кафе «Андеграунд», остальные 47% затруднились ответить.

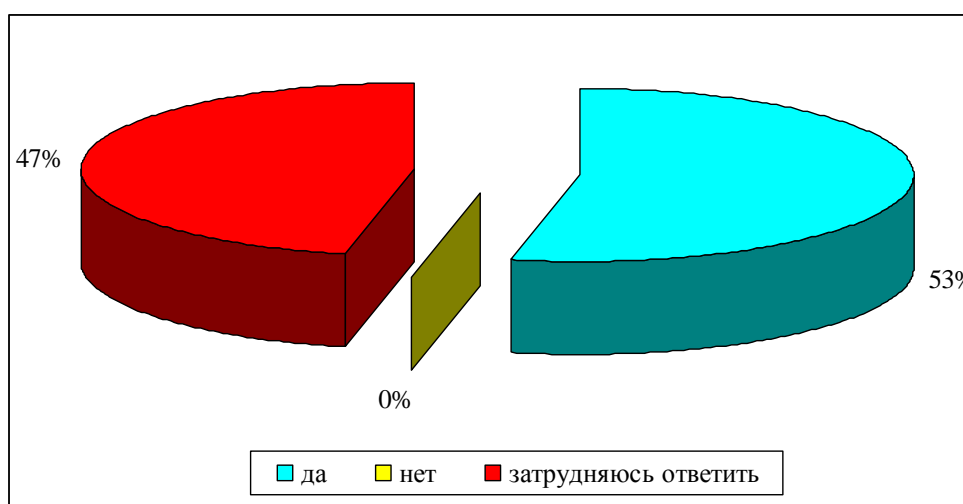


Рисунок 12 – Ответы на вопрос: «Имеется ли у вас осведомленность о программах обучения?»

Получив ответы на третий вопрос, выделим форматы обучения, которые, по мнению опрашиваемых должны использоваться в джаз-кафе

«Андеграунд» для усовершенствования процесса управления персоналом в процентом соотношении:

- тренинг качеств (41%).
- дистанционное обучение качеств (63%).
- развитие навыков на рабочем месте (85%);
- наставничество (79%);
- посттренинговое сопровождение на местах (22%).

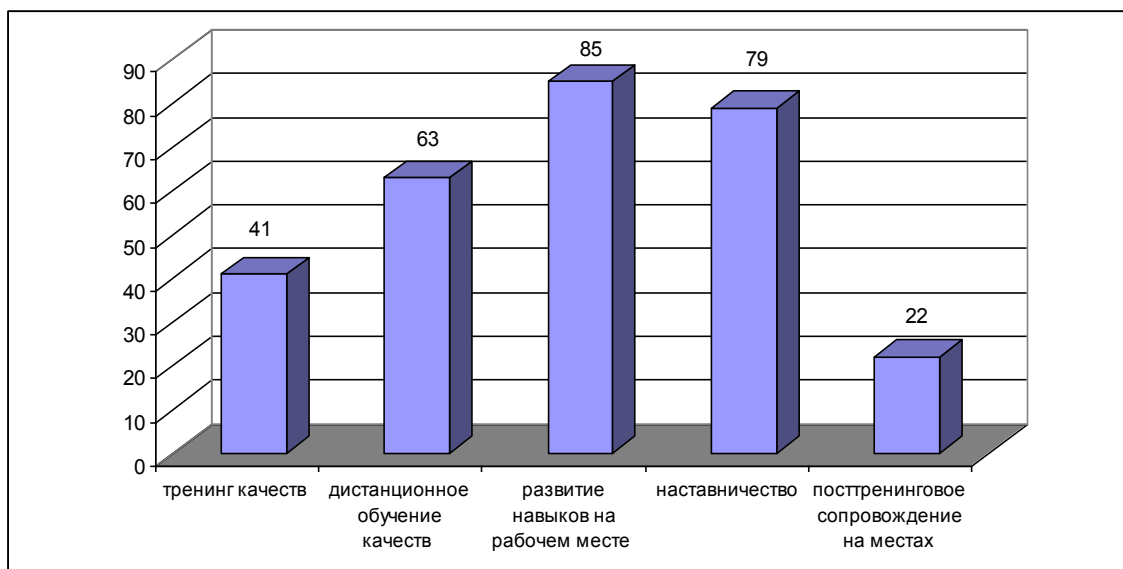


Рисунок 13 – Ответы на вопрос: «Какие использовались форматы обучения в вашей организации?»

Итак, опрошенные стейкхолдеры считают, что для усовершенствования системы мотивации персонала в джаз-кафе «Андеграунд» должны использоваться следующие форматы обучения сотрудников:

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

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

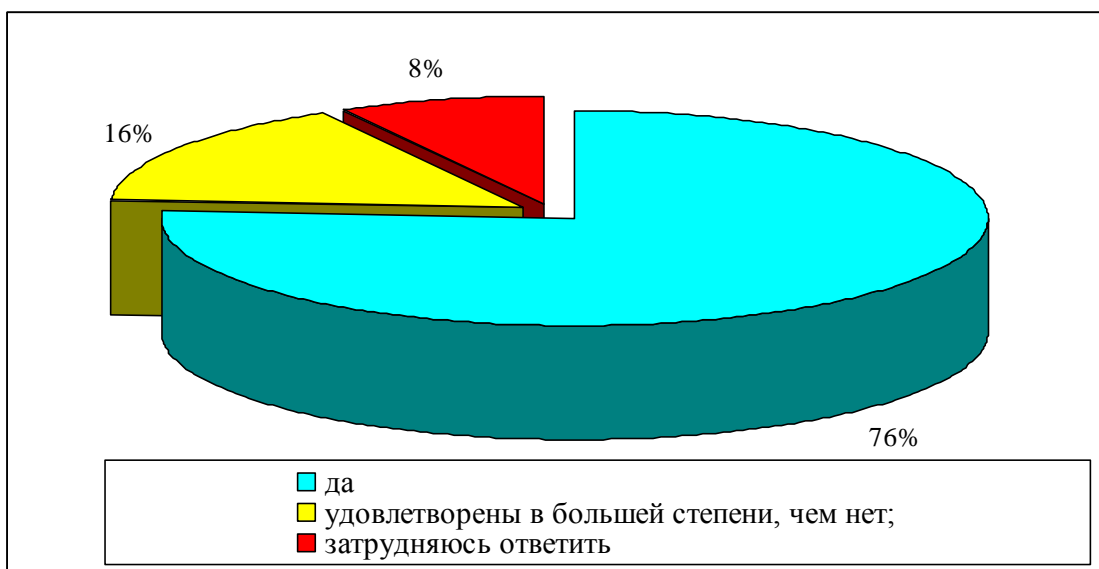


Рисунок 14 – Ответы на вопрос: «Как вы считаете программы обучения для сотрудников информативны, полны, привлекательны, интересны?»

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

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

5 блок «Условия организации трудового процесса»

Для повышения качества деятельности любого учреждения или организации необходимо знать, как сотрудники относятся к своим обязанностям, друг другу, что стимулирует их работать лучше. Оценка удовлетворенности работников дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, и по каким направлениям следует совершенствовать систему работы с персоналом.

Поэтому следующий вопрос касался удовлетворенностью сотрудников своими условиями труда.

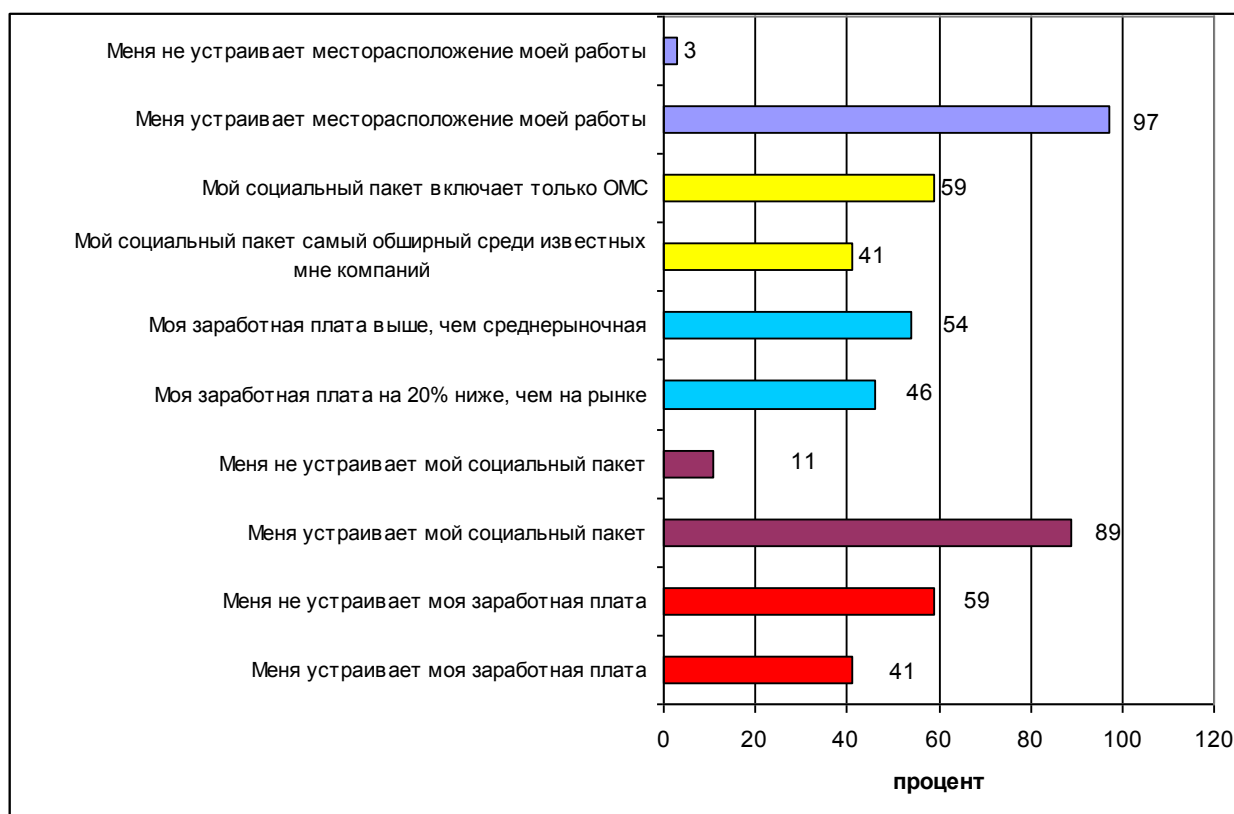


Рисунок 7 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли Вы своими условиями труда (можно выбрать несколько вариантов ответов, не противоречащих друг другу) ?»

Итак, можно сказать, что большинство опрошенных сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» 97 % устраивает месторасположение их работы; 59% опрошенных не устраивает заработная плата; не смотря на это, большую часть респондентов 89% устраивает социальный пакет; 41% из них считают, что их социальный пакет самый обширный среди известных им предприятий общественного питания.

6 блок «Баланс между работой и личной жизнью»

30% опрошенных согласились с тем, что в процессе трудовой деятельности в джаз-кафе «Андеграунд» существует баланс между работой и личной жизнью.

67% ответили, что баланс между работой и личной жизнью не соблюдается, то есть, выявлена проблема распределения времени между

ними. Поэтому необходимо предложить мероприятия как удачно совмещать работу и личную жизнь сотрудникам джаз-кафе «Андеграунд».

7 блок «Мотивация персонала (моральная и материальная)»

На рис. 4 представлена оценка персоналом уровня заработной платы в джаз-кафе «Андеграунд».

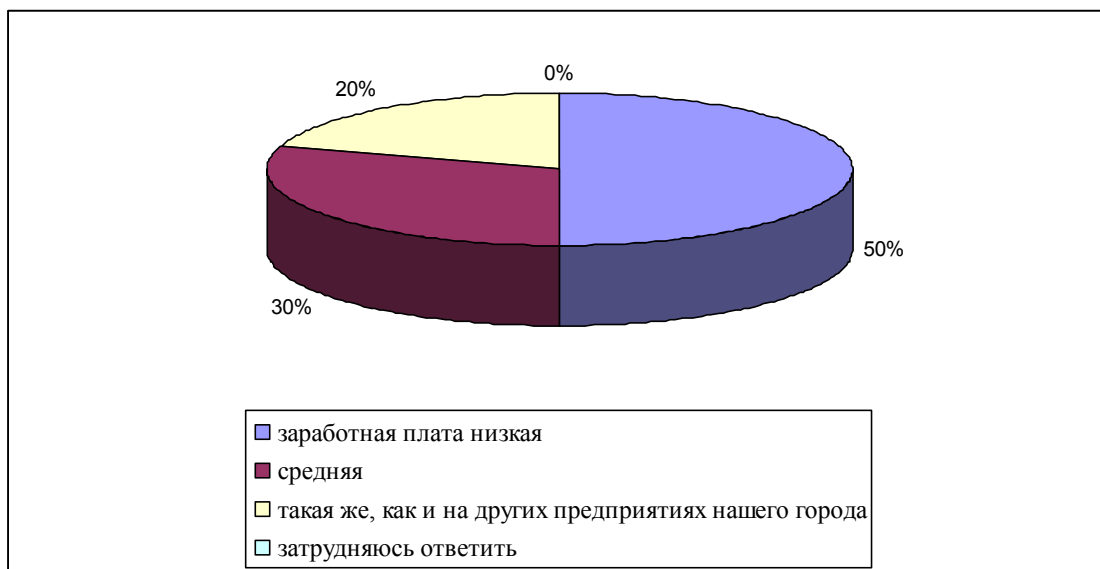


Рисунок 4 – Оценка респондентами уровня заработной платы

50% отметили, что заработная плата низкая; 30% – средняя, 20% – такая же как и на других предприятиях нашего города, пункт о высокой зарплате не был выбран.

Следующий вопрос посвящен выявлению взаимосвязи заработной платы и уровня ответственности сотрудников.

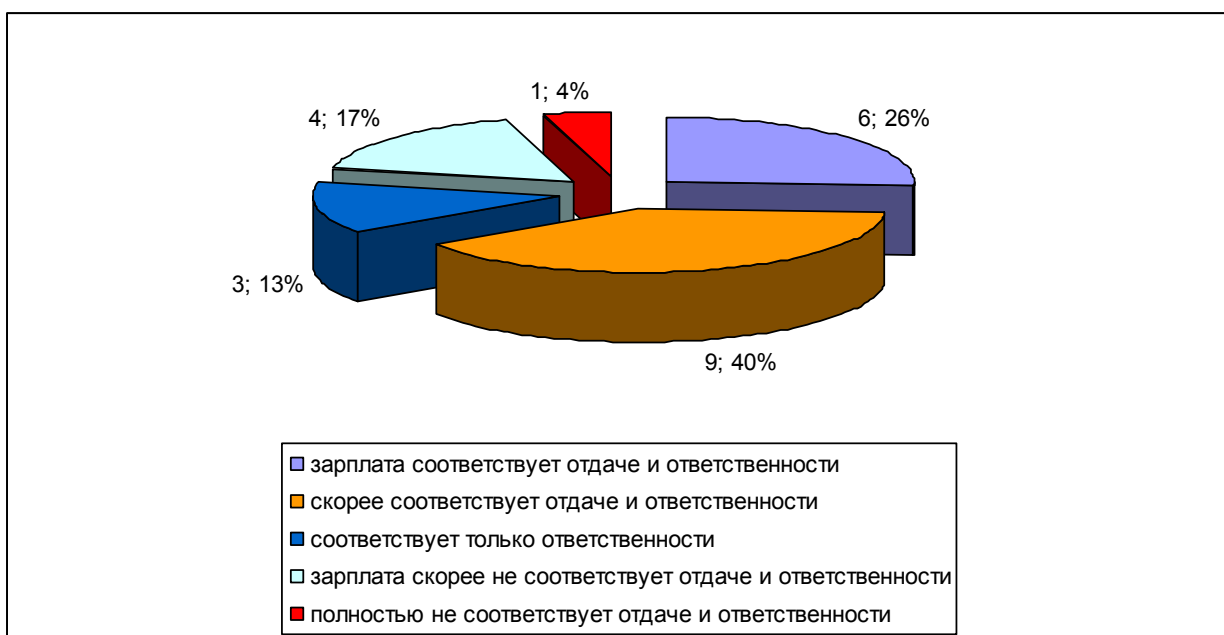


Рисунок 5 – Ответы на вопрос: «Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?»

26% опрошенных сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» отметили, что зарплата, которую они получают, соответствует отдаче и ответственности; 40% - скорее соответствует отдаче и ответственности; 13% - соответствует только ответственности; 17% отметили, что их зарплата скорее не соответствует отдаче и ответственности; 4% - полностью не соответствует отдаче и ответственности.

При этом:

- 24% работников полностью удовлетворены размером зарплаты, которую они получают;
- 48% в большей степени удовлетворены, чем нет;
- 17% скорее не удовлетворены; 3% совсем не удовлетворены;
- 8% затруднились ответить.

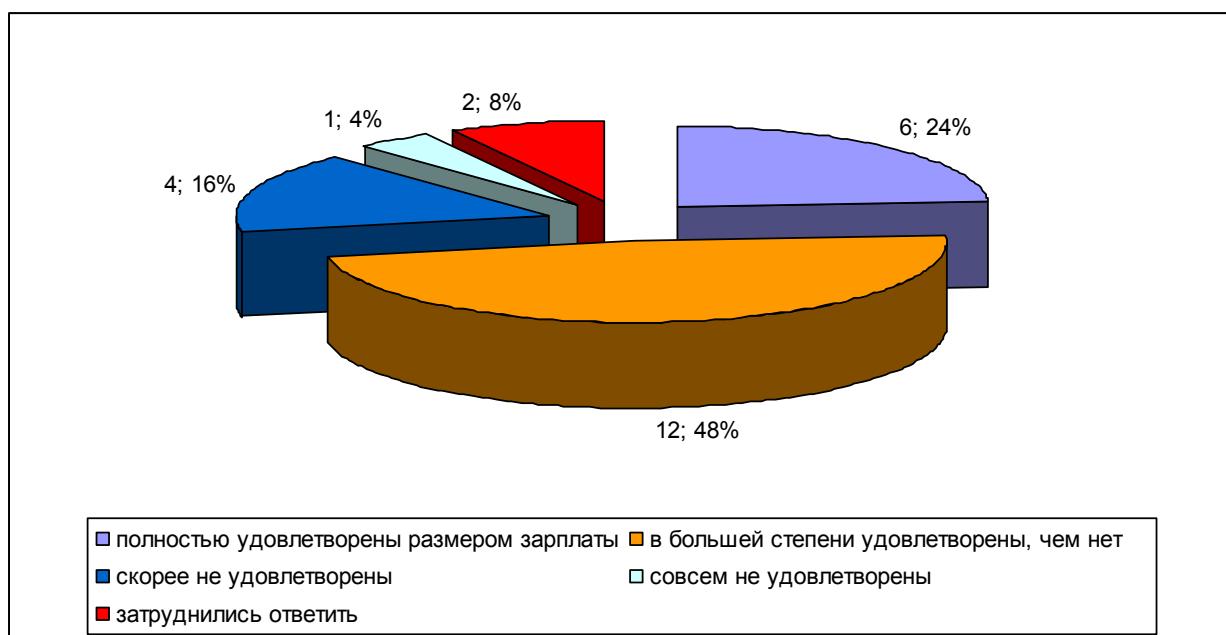


Рисунок 6 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?»

Из этих данных мы видим, что в целом удовлетворенность уровнем заработной платы является высоким.

Далее спросили респондентов, какие предпочтения относительно мотивации персонала в джаз-кафе «Андеграунд» в настоящее время наиболее актуальны. Большинство опрошенных сотрудников кафе (75%) выделили следующие:

- материальное стимулирование;
- мотивация в виде премий, надбавок к зарплате;

Чуть меньше половины опрошенных сотрудников кафе (47%) считают важным заботу о работнике - оплаты за детские сады, транспортные расходы, медицинское страхование и т.д.

56% из всех выделили также предпочтение подъема по карьерной лестнице.

Многие респонденты отмечали, что хотели бы введения системы поощрений за внесение рационализаторских предложений, за счет чего у них бы повысилась мотивация к труду.

Следующий вопрос касался уровня социальной защищенности персонала джаз-кафе «Андеграунд».

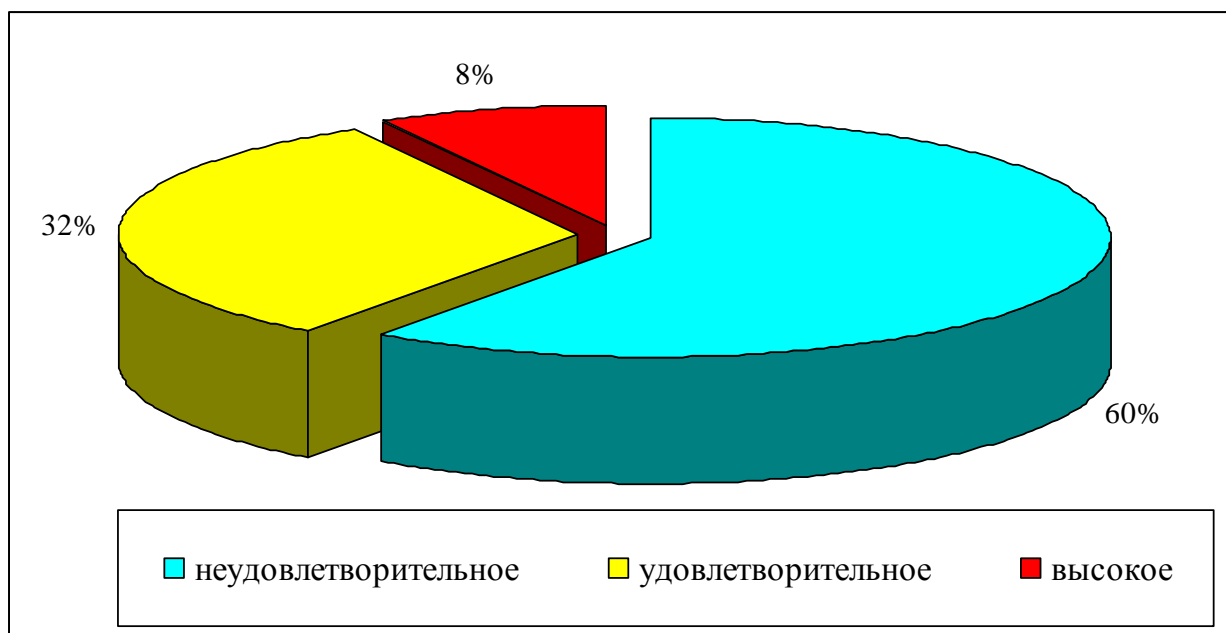


Рисунок 9 – Ответы на вопрос: «Оцените уровень социальной защищенности сотрудников джаз-кафе «Андеграунд»

О низком уровне социальной защиты свидетельствуют и данные социологического опроса сотрудников. Из 100% респондентов 60 % сотрудников оценили реальное состояние своей социальной защиты как неудовлетворительное. 32% опрошенных оценили уровень как удовлетворительный, остальные 8 % уровень оценили как высокий.

Следующим спросили у респондентов, какие меры повышения социальной защищенности сотрудников должны использоваться для усовершенствования процесса управления персоналом в джаз-кафе «Андеграунд».

- Почти все опрошенные 99% считают необходимым уделять внимание выплатам материальной помощи;
- 98 % опрошенных сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» считают необходимым совершенствование мер по охране здоровья сотрудников;
- 87 % отметили необходимость совершенствования мер по организации медицинского обслуживания (страхование).

29 % пожелали иметь тренажёрный зал от предприятия (большинство из желающих - женщины), 20 % не отказались бы от питания в кафе за счет организации (большинство опрошенных – мужчины), 5 % хотят побольше организации корпоративных мероприятия. Остальные затруднились ответить.

В результате выявили, что сотрудники хотели бы:

- совершенствование мер по охране здоровья сотрудников (79%)
- совершенствование мер по организации медицинского обслуживания (страхование) (83%)
- выплаты материальной помощи (97%)
- питание в кафе за счет организации (40%);
- получать доплаты деньгами на питание и дополнительное медицинское страхование (49% и 44%),
- представления дополнительных дней к отпуску (42%),
- предоставления путевок на отдых (38%),
- получение оплаты транспортных расходов и расходов по оплате детских садов (по 28%),
- получение оплаты мобильного телефона (20%),
- организацию культурно-развлекательных программ для детей на каникулах, в выходные и праздничные дни (17%),
- организацию культурного досуга (5%).

Завершающий вопрос звучал следующим образом: «20. В процессе трудовой деятельности в джаз-кафе «Андеграунд» Вы проявляете инициативу, внося рационализаторские предложения?».

Большинство опрошенных сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» ответили отрицательно (76%), положительный ответ дали всего 10% респондентов и остальные 14% затруднились ответить.

Это говорит о том, что большая часть работников джаз-кафе «Андеграунд» не проявляют активности по внесению рационализаторских

предложений, поэтому предлагаем методы мотивации, направленные на поощрения рационализаторских предложений.

Далее проведём дополнительное исследование, которое дополнит представление о мотивации молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд».

Результаты теста «Мотивация к успеху» представлены в таблице 1, ниже по результатам таблицы построили диаграмму (рис. 1).

Таблица 1

Результаты теста «Мотивация к успеху»

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



Рисунок 10 – Графическое представление результатов теста «Мотивация к успеху»

Таким образом, основная часть респондентов – 60% имеют умеренно высокий уровень мотивации к успеху на работе, 25% имеют средний уровень мотивации к успеху, остальные 5 и 10% (имеют низкую и высокую мотивацию к успеху соответственно).

Далее представим в табличном виде и графически результаты тестирования по модели Герцберга.

В первой графе таблицы 2 запишем факторы, которые являются для сотрудников, участвующих в исследовании более важными в их деятельности, во второй графе – распределение числа работников, в третьей графе – доля влияния каждого фактора в процентах, которая определялась как отношения числа ответивших на число опрошенных.

Таблица 2

Результаты теста Герцберга

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

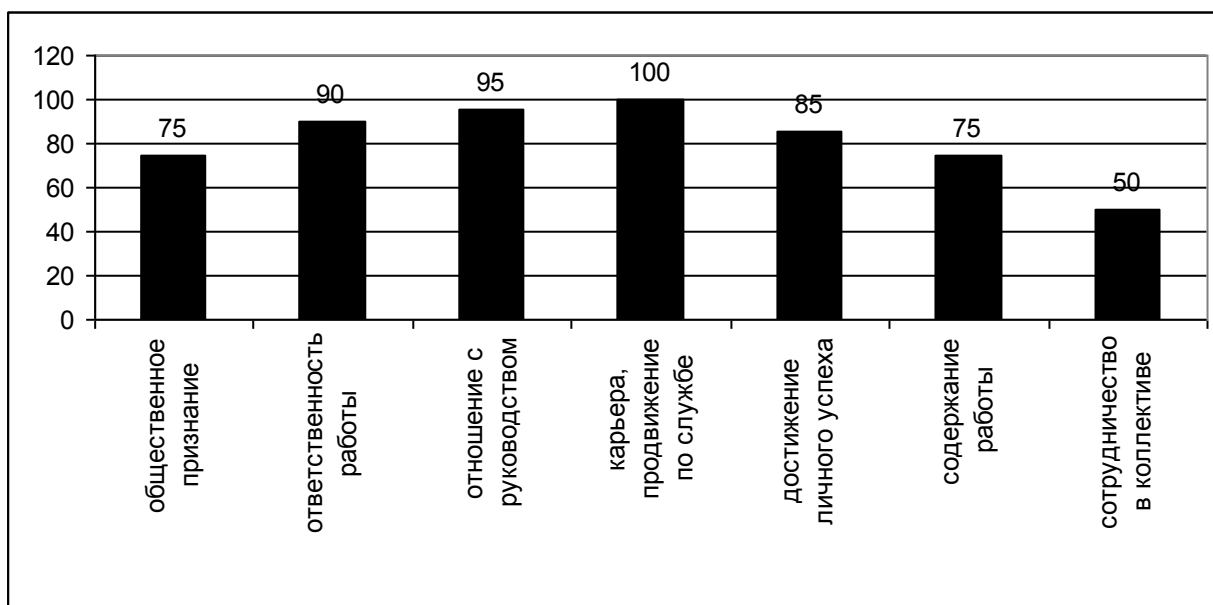


Рисунок 11 – Графическое представление результатов теста Герцберга

Таким образом, тестирование Герцберга показало, что более важными факторами категорий удовлетворенности или неудовлетворенности трудом являются: ответственность работы (90%), отношение с руководством (95%), карьера, продвижение по службе (100%).

Вторыми по значимости являются следующие показатели: общественное признание (75%), достижение личного успеха (85%), содержание работы (75%).

В целом результаты исследования показали, что уровень удовлетворенности сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» условиями трудовой деятельности является средним. Данный показатель свидетельствует о том, что направления кадровой работы с персоналом являются правильными и требуют продолжения работы в данном направлении.

Наиболее сильными сторонами в работе с персоналом являются организационная структура и грамотное руководство джаз-кафе «Андеграунд».

Были выявлены следующие проблемы:

1. Некоторые молодые сотрудники не довольны своей работой в джаз-кафе «Андеграунд», причинами недовольства стали: недостаточный уровень материального вознаграждения, практически отсутствуют кадровые программы по обучению персонала.

2. Большинство персонала считают, что в джаз-кафе не используется такой способ мотивации сотрудников как похвала от руководства, некоторые сотрудники отметили, что руководитель не справедлив к сотрудникам.

Поэтому важные рекомендации для руководителя с целью упорядочивания работы с молодыми сотрудниками джаз-кафе, чтобы не терять свой авторитет и не становится тираном для подчинённых.

3. Основную часть опрошенных не удовлетворяет возможность продвижения по карьерной лестнице в джаз-кафе «Андеграунд», поэтому руководству следует обратить на данную проблему особое внимание.

4. Можно сделать вывод о том, что у большинства опрошенных сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» существует потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников, примерно половина осведомлены о программах обучения сотрудников.

Стейкхолдеры считают, что для усовершенствования процесса управления персоналом в джаз-кафе «Андеграунд» должны использоваться следующие форматы обучения сотрудников: тренинг качеств, развитие навыков на рабочем месте, наставничество.

Многие считают, что программы обучения не совсем интересны, информативны, полны. Поэтому возникает необходимость совершенствования обучения как компонента системы управления персоналом в организации.

5. Большинство опрошенных сотрудников устраивает месторасположение их работы; 59% опрошенных не устраивает заработная плата; не смотря на это, большую часть респондентов 89% устраивает социальный пакет; 41% из них считают, что их социальный пакет самый обширный среди известных им предприятий.

Таким образом, удовлетворенность условиями труда опрошенных сотрудников на среднем уровне, что говорит о необходимости совершенствования системы мотивации молодых сотрудников в управлении персоналом кафе.

6. Сотрудники наиболее неудовлетворены заработной платой.

Для основной массы трудового персонала работа является средством для получения заработка, причем они же считают, что заработная плата низкая и поэтому большее предпочтение отдают материальному стимулированию в виде премий, надбавок к зарплате, а также забота о работнике - оплаты за детские сады, транспортные расходы, медицинское страхование и т.д.

О низком уровне социальной защиты свидетельствуют данные проведенного опроса сотрудников. Больше половины сотрудников оценили реальное состояние своей социальной защиты как неудовлетворительное.

Таким образом, действующая система мотивации молодых кадров в джаз-кафе «Андеграунд» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность труда персонала предприятия в сфере общественного питания.

3.3. Предложения по совершенствованию методов мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд»

Совершенствование методов мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд» предлагаем организовать по направлениям, состоящим из шести блоков.

1 блок «Доверительные отношения между начальником и подчиненными»

Молодой персонал джаз-кафе «Андеграунд» почти не заинтересован в эффективном труде и к тому же легко меняет место работы.

Важной частью мотивации является возможность работника, будь он даже представителем низшего звена, контактировать с руководителем предприятия. На практике это выглядит, как специальный день, либо возможность отправить пожелания или жалобы в письменной форме непосредственно к первому лицу.

В качестве рекомендаций с целью упорядочивания работы с молодыми сотрудниками джаз-кафе, руководителю можно посоветовать следующее:

- при найме и приеме сотрудника важно обсудить вопрос заработной платы, премии, карьерного роста, условий работы, обязанности и дисциплинарные взыскания;

- к сотруднику, который нарушает установленные правила работы кафе, важно принимать корректирующие меры, не смотря на личное отношения к нему;

- дисциплинарные меры должны быть одинаковы для всех работников.

Необходимо повысить роль морального аспекта в мотивации персонала. Так, руководству джаз-кафе «Андеграунд» следует находить время для обмена мнениями с сотрудниками, похвалы отличившихся сотрудников. Важно, чтобы руководитель замечал результат работы своих сотрудников, давал им устную оценку; прислушивался к новым идеям и мнениям сотрудников относительно организации работы кафе.

В заведении должны быть чётко определены правила и критерии оценки работы персонала. Сотрудники должны знать, за что их поощряют или наказывают.

2 блок «Карьерный рост»

Предлагаем усовершенствовать вопрос продвижения сотрудника джаз-кафе «Андеграунд» по карьерной лестнице.

Карьерный рост возможен как последовательное восхождение от низших должностей к высшим (вертикальная модель карьеры), так и расширение профессиональных компетенций в одном должностном диапазоне (горизонтальная или квалификационная модель карьеры).

В любом из этих вариантов работник может продвигаться по карьерной лестнице. Начав работу на низкой должности, получив хороший опыт и стаж; можно претендовать на более высокую должность и оклад.

Предлагаем следующую программу карьерного роста официанта:

Чтобы претендовать на подъем по ступеням, необходимо выполнить определенный план по выручке в течение 6 месяцев.

Таблица Программа карьерного роста официанта

Ступени	План	Процент
1 ступень	200 000 руб.	1 %
2 ступень	350 000 руб.	2%
3 ступень	400 000 руб.	3%
4 ступень	более 500 000 руб.	4%

Для первой ступени, чтобы пройти аттестацию по ступеням необходимо сдать названия всех пунктов в меню, составляющих меню по бару и по кухне.

Для второй ступени нужно уметь красиво предложить каждое блюдо и уметь сочетать блюда бара и напитки, сдавать аттестацию нужно шефу и администратору.

Для подъема на третью ступень требуется отработать 1 год и пройти все виды обучения (тренинги и т.д.), далее получить одобрение от непосредственного начальника.

Претендовать на 4 ступень может тот, кто выполнил все предыдущие показатели и предложил какие-то рационализаторские предложения на предприятии.

Также предлагаем внедрить карьерограмму, согласно которой у официантов джаз-кафе «Андеграунд» будет возможность карьерного роста.

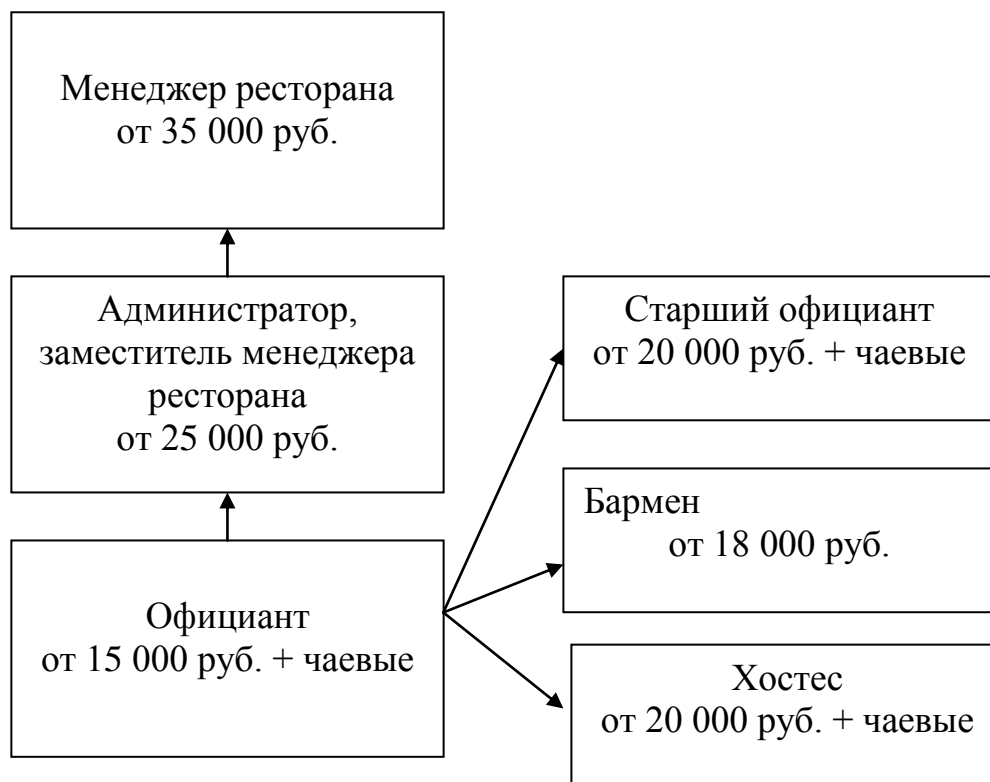


Рисунок Карьерограмма официанта

Старший официант помимо встречи и обслуживания гостей, должен координировать работу официантов и барменов, решать конфликтные ситуации и отчитываться перед администратором.

Администратор должен иметь опыт работы в сфере общественного питания от 1 года. Если официантом можно устроиться без опыта, то вакансия «администратор» подойдет официанту с опытом, который считает, что уже перерос свою должность.

Администратор несёт ответственность за работу официантов, барменов, поваров, мойщиц, швейцаров, хостес. В течение смены решает разнообразные задачи: проверить — чистая ли форма у персонала, правильно ли бармен расставил бутылки за стойкой, не осталось ли на тарелках разводов, ровно ли постелены скатерти, хватит ли салфеток на столах, кто забронировал vip-зал, какие салаты заказали на банкет и так далее.

Менеджер отвечает за работу своей смены. В его обязанности входит открытие и закрытие заведения, подбор и обучение персонала, решение

конфликтных ситуаций. Также он должен следить за качественной работой каждого сотрудника. В небольших заведениях его функции совпадают с администраторскими (часто нанимают кого-то одного).

Управляющий кафе — высший руководитель заведения, который контролирует работу персонала ресторана, контролирует качество обслуживания, качество закупаемых продуктов и технологию приготовления блюд, техническое состояние всего оборудования, соблюдение техники безопасности и санитарных норм на производстве.

Управляющий также участвует в формировании ценовой политики заведения, проведении различных рекламных акций, взаимодействует с поставщиками и контролирующими органами.

3 блок «Обучение и развитие»

Сотрудникам джаз-кафе «Андеграунд» необходимо предоставить возможность обучения.

В рамках совершенствования процесса обучения и развития молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» предлагаем следующую программу стажировки:

Таблица

Программа стажировки для персонала джаз-кафе «Андеграунд»

Программа стажировки	Количество часов
1. Общее ознакомление с работой заведения джаз-кафе «Андеграунд», с работой менеджера, наблюдение	5 часов
2. Стажировка на позиции официанта: 2.1 встреча и посадка гостей 2.2. подача меню 2.3. прием заказа 2.4. правила, техника и порядок обслуживания гостей 2.5. уборка столов 2.6. сервировка столов 2.7. пробивание заказа 2.8. выдача предчека 2.9. расчет клиентов 2.10. открытие и закрытие смены, подготовка зала к работе	10 часов
3. Стажировка на позиции бармена: 3.1. приготовление и подача напитков и коктейлей 3.2. составление заявок на продукты 3.3. открытие и закрытие смены, подготовка бара к работе	5 часов

4. Стажировка на позиции менеджера: 4.1. работа с поставщиками, заказ товаров и хоз. материалов по базам 4.2. работа с внутренней документацией 4.3. прием товара 4.4. работа с учетной документацией 4.5. проведение инкассации 4.6. составление графиков работы персонала 4.7. контроль за работой уборщиц, посудомойщиц, официантов, барменов, организация и корректировка их работы 4.8. разрешение конфликтных ситуаций, общение с гостями 4.9. контроль за качеством блюд, контроль за чистотой помещений ресторана 4.10. работа на R-кеерег, функции менеджера 4.11. открытие и закрытие смены, плановые мероприятия 4.12. бронирование столиков 4.13. прием заказов по телефону	20 часов
Итого	50 часов

Стажировка на позиции официанта, бармена и администратора поможет ему лучше понять специфику работы тех, кем впоследствии он будет руководить.

Стажировки помогут избежать трудностей в адаптации будущего работника.

Следует проводить тренинги, устраивать видеосеминары, привлекать специалистов крупных ресторанных компаний и т.д.

Примерный план тренингов представлен в таблице:

Таблица

План тренингов для сотрудников джаз-кафе «Андеграунд»

Название тренинга	Описание тренинга	Город проведения, адрес, сайт в Интернете	Месяц
Тренинг официантов	Подтверждением эффективности данного тренинга является 12 лет ежедневной успешной работы персонала сети кофеен «Буланже», известного своей приветливостью и высоким уровнем обслуживания гостей. Тренинг ориентирован на выполнение конкретных задач и на достижение желаемого поведения работников. Курс рассчитан на 20 часов теории и 40 часов практики. Содержание тренинга: 1. Вводная лекция: презентация предприятия. Ценности. 2. Что такое предприятие? 3. Кто такой официант? Должностные инструкции. Игровое поле. Автономия. 4. Концепция. Шаги официанта. Система стандартов. 5. Работа по меню. 6. Кто такой гость? Почему внутренний гость = внешнему	Г. Томск http://masterbulange.ru/kursy-treningi/profesional/oficiant у	Январь - Февраль

	<p>гостю.</p> <p>7. Что такое команда? Сохранение индивидуальности. От стандартов к спонтанности.</p> <p>8. Что такое сервис? Кто создаёт атмосферу?</p> <p>9. Активные продажи = Активный образ жизни + продавец – консультант.</p> <p>10. Работа с доверием. Преодоление страхов. Трансформация деструктивного конфликта в конструктивный диалог.</p>		
Тренинг "18 способов стать любимым официантом. Для официантов, которые хотят стать управляющими"	<p>В результате тренинга</p> <p>Официанты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Получат практические секреты, применение которых поможет стабильно получать большие чаевые уже с первого гостя. -Получат технологии, применение которых поможет стать специалистом высокого класса, быстро делающего успешную карьеру. <p>Собственник, управляющий заведением:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Получат суперэффективных специалистов, которые поймут и полюбят свою профессию, будут готовы работать профессионально и с самоотдачей, помогая заведению формировать приток постоянных лояльных гостей, увеличивать средний чек, продавать дорогие позиции в меню, привлекать гостей в мёртвые часы. 	Россия, Москва, Армянский переулок, 9/1. Школа маркетинга Ирины Хомутовой https://vsetreni.ngi.ru/trainings/18_sposobov_stat_ljubimym_oficiantom/?date=121514	Март-Апрель
Тренинг «Профессиональное общение или как повысить продажи?!»	<p>Продолжительность: 8,5 часов</p> <p>Аудитория: официанты, бармены, администраторы, менеджеры зала, банкет-менеджеры</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нормы делового общения официантов. Функции общения при обслуживании гостя. - Активное слушание – «слушать» и «слышать». Правила, как необходимо слушать. - Как установить доброжелательную атмосферу при обслуживании? Ключевая роль официанта в создании атмосферы взаимного уважения. Приветствия и первые фразы. Как создать хорошее настроение гостю. - Разработка допустимых стандартов коммуникации с гостем (то есть ключевые фразы профессионального общения). - Отработка приемов активного слушания гостя для предотвращения ошибок при принятии заказа - Учёт индивидуальных особенностей гостя – психотипа, пола, возраста, положения. - Конфликтные ситуации, личностные и эмоциональные столкновения. Алгоритм ответа на жалобу. Ответы на типовые проблемные ситуации. Техники защиты от агрессии, решение содержательного конфликта (игнорирование, пассивное принятие, компромисс) - Видеоанализ для закрепления навыков различных стилей профессионального общения 	г. Тюмень ул. Котельщиков 2.	Май-Июнь
Обучение официантов по методике ИВА	<p>Обучение ведётся по международной методике Австралийского колледжа ресторанного бизнеса А.Бомонта. Курс включает в себя мировой опыт по данной профессии и является основной базой официантских навыков.</p>	г. Томск, ул. Енисейская 37/4, 3 этаж, оф.307. Томская Ассоциация Барменов - "ТАБ" http://www.bar-tomsk.ru	Июль-Август
Курс «Бармен-официант»	<p>Курс обучения 1 месяц</p> <p>Технология выполнения работ по профессии бармен-официант</p> <p>Подразделения ресторана/кафе и сервис</p>	Россия, г. Новосибирск, ул. Фрунзе, 5 АНОДПО	Сентябрь-Октябрь

	<p>Барное искусство Приготовление алкогольных/безалкогольных напитков и коктейлей Сервировка столов. Посуда и оборудование. Техника безопасности и санитарные нормативы Психология продаж в общепите. Работа с меню и картой вин Коммуникации с гостями. Основы конфликтологии Особенности расчета с гостем. Система R-keeper Подготовка к прохождению собеседования при трудоустройстве Стажировка в кофейнях и ресторанах города Форма обучения: очная (группы утром и вечером в рабочие дни), индивидуально – в любое удобное время. По окончании обучения выдается Свидетельство.</p>	<p>«Учебный центр Академия» http://academia-nsk.org</p>	
<p>Профессиональное обучение персонала ресторанов, кафе, кофеен и прочих заведений общественного питания</p>	<p>Компания «Ре дель кафе» осуществляет профессиональное обучение персонала ресторанов, кафе, кофеен и прочих заведений общественного питания . Наши действующие и потенциальные клиенты и партнеры могут заказать у нас тематические тренинги для барменов, официантов и бариста. Тренинги проводятся как на территории клиента , так и в офисе компании «Ре дель кафе» . В офисе имеется все необходимое оборудование, а так же барная стойка, огромный выбор эспрессо- смесей, чая, сиропов и топпингов. Тренинги проводятся по нескольким направлениям: тренинг по кофе; тренинг по чаю; тренинг по работе с оборудованием ; тренинг для официантов ; После прохождения тренинга, по желанию клиента, возможно проведение тестирования на предмет усвоения материала. Продолжительность тренинга примерно 1,5- 2 часа, но при необходимости время может быть увеличено .</p>	<p>г. Омск, ул. Нефтезаводская, 23 http://horeca-omsk.ru/studying/</p>	<p>Ноябрь-Декабрь</p>

Регулярное проведение обучения (краткосрочные курсы официантов, тренинги, обучающие программы) положительно сказывается на мотивации сотрудников. Курсы ресторанного бизнеса направлены на изучение способов оптимизации бизнес-процессов и повышения качества обслуживания клиентов. Слушатели семинаров и тренингов научатся обеспечивать высокий уровень сервиса.

4 блок «Условия организации трудового процесса»

Вопрос условий организации трудового процесса работников джаз-кафе «Андеграунд» является одним из наиболее важных. Предлагаем внедрить комплекс мероприятий в данной области:

Таблица

Внедрение дополнительных мероприятий по организации трудового процесса

Наименование	Описание мероприятия	Затраты
--------------	----------------------	---------

мероприятия		
Комната отдыха	Комната 10 кв.м: диван и удобный кресла, расслабляющая музыка, свет, ароматическая лампа	Ремонт комнаты 40 000 руб. Покупка необходимой мебели и оснащения 50 000 руб.
Поход в боулинг	2 раза в год	30 000 руб.
Расслабляющий массаж	1 раз в 2 месяца	500 руб. на 1 человека 3000 руб. на 1 человека в год
Абонемент в тренажерный зал	1 раз в 1,5 месяца	1500 р. в месяц на 1 человека
Комплекс мероприятий в области охраны труда	<p>подразумевает создание безопасных условий пребывания персонала, соблюдение санитарно-гигиенического режима, мер противопожарной и электробезопасности- обучение безопасному поведению, знанию норм и правил охраны труда, ведение обязательной документации, определяемой номенклатурой дел утвержденной руководителем джаз-кафе.</p> <p>Со всеми работниками джаз-кафе «Андеграунд» регулярно проводить инструктажи и обучение, изучать нормативно-правовые документы по охране труда и пожарной безопасности: Федеральные законы. Постановления Правительства Российской Федерации. Приказы Министерств, законодательные акты. СанПиНы. СНиПы. ГОСТы.</p>	50 000 руб. в год

5 блок «Баланс между работой и личной жизнью»

Наименование мероприятия	Описание мероприятия
Организовать рациональные режимы труда и отдыха.	Ввести дополнительный выходной день в День рождения сотрудника.
Тайм-менеджмент	Благодаря технологии тайм-менеджмент будет соблюден баланс между работой и личной жизнью. Это можно объяснить следующим образом: тайм-менеджмент будет способствовать сделать свою работу вовремя или даже раньше, следовательно, у сотрудника не будет моментов, когда нужно задержаться на работе и доделать какие-либо трудовые дела, также возможно он будет выполнять какие-либо обязанности более эффективно и раньше выделенного промежутка времени, поэтому будет возможность уйти домой пораньше и уделить внимание личной жизни.

В рамках написания работы предлагаем внедрение инновационного способа мотивации молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» как тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент в ресторанном бизнесе – это не только современный инструмент для отладки эффективности управления бизнес - процессами, но и уникальный метод нематериальной мотивации персонала.

К задачам тайм - менеджмента относятся:

- повышение производительности труда и побуждение сотрудников к выполнению дополнительных функций во благо компании; создание системы управления карьерой и развитием для усиления мотивации персонала;

- внедрение системы постоянного повышения квалификации сотрудников без отрыва от производства;
- повышение дисциплины;
- снижение текучести кадров;
- увеличение прибыли компании благодаря улучшению качества блюд и обслуживания; повышение производительности труда и ресурсосбережения.

Опыт показывает, что большинство ресторанов имеют одни и те же проблемы с персоналом, к которым относятся:

- предоставление сотрудника самому себе в отсутствие гостей (заказов);
- общение на непрофессиональные темы в рабочее время;
- персонал не идентифицирует себя с профессией;
- отсутствие прописанных и формализованных правил работы, трудового распорядка, поведения;
- эффективность использования человеческого ресурса составляет 50 - 60 % , т.е. сотрудники не выполняют более 50 % положенного объема работ. Подобные проблемы и призван решить тайм - менеджмент.

На рисунке 1 представлена диаграмма примерного распределения рабочего времени сотрудников ресторана, по данным которой видно, что большую часть сотрудник отводит для выполнения своих непосредственных обязанностей; 30 % времени - профессиональному и личностному развитию, работая в коллективе или самостоятельно («работа в команде» - участие в тренингах, групповых занятиях).

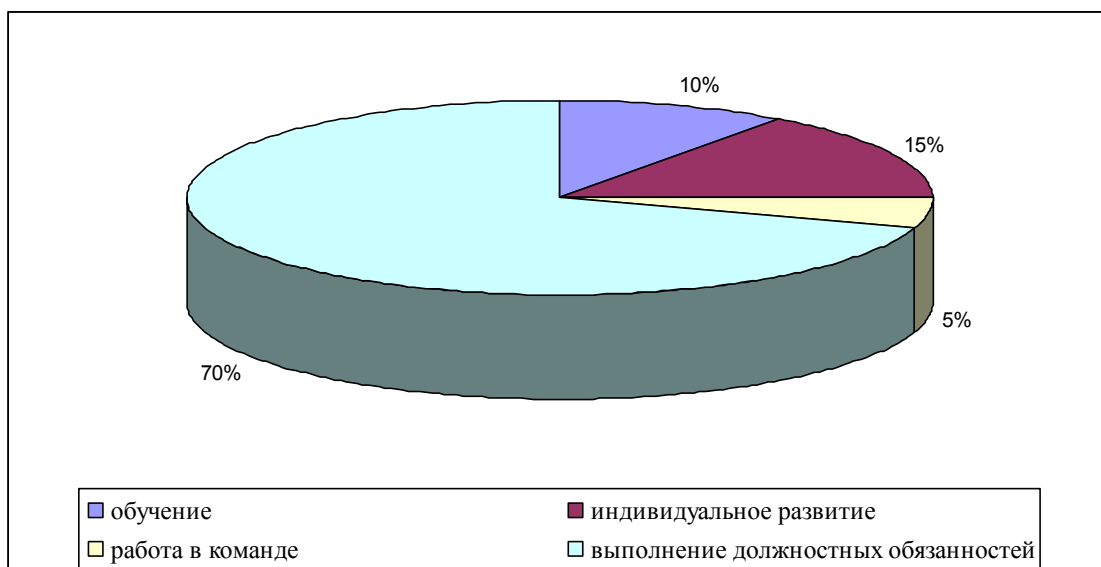


Рисунок 18 – Распределение рабочего времени сотрудников ресторана

Алгоритм внедрения системы представлен на рисунке 2.



Рисунок 19 – Алгоритм внедрения системы тайм - менеджмента

Инициатива внедрения данной системы должна исходить от директора, шеф - повара, старшего официанта или тренера по обучению персонала. В их задачи входит: объяснение рабочей группе целей и задач

внедрения программы тайм-менеджмента, назначение времени еженедельных совещаний; подготовка вместе с руководителями групп должностных инструкций; обсуждение плана внедрения и составление сетевого графика работ; обсуждение внедрения индивидуальных карьерных планов.

6 блок «Мотивация персонала (моральная и материальная)»

Выявленную проблему мотивации персонала представляется возможным решить при помощи применения комплексной мотивации персонала.

Основополагающим базисным моментом организации мотивации молодого персонала в джаз-кафе «Андеграунд» является миссия или цель.

Учитывая стадию развития кафе и поставленные собственниками цели по его развитию, мотивация молодых кадров должна быть направлена на решение следующих задач:

- стимулирование персонала к наилучшим результатам в соответствии со стратегией компании;
- повышение удовлетворенности трудом через изменение качества труда и изменение отношения к труду;
- повышение производительности труда через изменение качества труда и изменение отношения к труду;
- установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ и повышение производительности труда;
- привлечение и удержание высококвалифицированного персонала, формирование стабильного коллектива, снижение текучести рабочих кадров.

Для того, чтобы удержать на работе и, более того, заставить хорошо трудиться рядового сотрудника, прежде всего, необходимо выстроить правильную систему взаимоотношений с персоналом.

Особого внимания для повышения продуктивности и эффективности работы всего коллектива в целом необходимо уделить таким направлениям кадровой политики, как стимулирование работников за их труд, причем, как материальное, так и моральное; и профессиональное развитие и планирование карьеры сотрудников.

Со стороны системы мотивации молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд», важно разработать писанное правило содержащее в себе следующие принципы:

– принцип прозрачности. Любой сотрудник должен очень хорошо понимать всю суть системы мотивации и знать ответы на следующие вопросы: кого за что поощряют? почему премию (подарок, бонус) получил кто-то еще, а не я? что мне надо сделать, чтобы тоже получить эту премию? поощрят ли меня, если я сделаю это, это и еще вот это?

– принцип объективности. «Мы можем управлять только тем, что можем измерить». При поощрении сотрудников важно основываться на объективных, измеримых показателях.

– Принцип наглядности. Человек намного лучше усваивает информацию, представленную наглядно.

Предлагаем разработать систему поощрений для работников заведения: награда лучшему официанту месяца, призы тем, кто разработает лучшее предложение о поднятии выручки заведения. При выборе лучших официантов месяца или лучших предложений следует учитывать мнение всего коллектива джаз-кафе «Андеграунд».

Сотрудники джаз-кафе «Андеграунд» изначально мотивированы, благодаря чаевым, либо процентной прибавке от всех обслуженных клиентов. Базовая ставка оклада не является мотивирующей, так как служащие прекрасно понимают, что предел выручки зависит лишь от них самих.

Предлагаем к внедрению следующую программу мотивации молодых работников джаз-кафе «Андеграунд»:

Программа мотивации	Процент к доплате
Конкурс «Лучшие продажи сезонного блюда»	5% от оклада
«Топ продаж порций эксклюзивных напитков» (дополнительная прибавка за каждую проданную бутылку конкретного спиртного)	2% от стоимости алкогольной продукции
Прибавка за каждую реализованную порцию из конкретной категории (десерты, первое и т.д.);	2% от стоимости блюда

Предлагаем объявить конкурс «Лучшие продажи сезонного блюда» или «Топ продаж порций эксклюзивных напитков», по результатам которого наградить победителя, причем обязательно сделать это в присутствии других членов коллектива.

Для сотрудника актуализируется не только денежный компонент мотивации, но и публичный, что мотивирует его к дальнейшим успехам.

Соревновательный момент важен и для поваров: для них можно провести профессиональный конкурс на лучшее шоу (когда блюдо готовят у стола гостя). Помимо повышения качества работы повара, это привлечет в ресторан новых гостей.

Уже упомянутый соревновательный момент также помогает мотивировать коллектив.

Далее идет звено руководящего персонала. Оплата и премирование данного класса находится на высоком уровне, своеобразное выражение их профессионализма в данной сфере. Люди, занимающие подобные должности, зачастую крутятся как белка в колесе, а их рабочий день порой длится намного дольше положенного.

Мотивацией в первую очередь будут служить внеплановые выходные, психологические и квалификационные тренинги, возможность делегирования некоторых полномочий на нижестоящие должности, а также предоставление свободы действий в зоне их ответственности.

Последний вариант имеет наибольший потенциал, ведь он дает возможность к дальнейшему развитию и совершенствованию.

Отдельное внимание стоит уделить руководящим должностям, поскольку в мотивации они не нуждаются больше всего. Это обусловлено их личной заинтересованностью в успехе предприятия. К данному классу следует применять лишь «мотивацию удержания», которая дает ему возможность почувствовать себя главенствующим и необходимым.

Внедрение системы поощрений за рационализаторские предложения

Рационализаторским может быть признано техническое, организационное либо управленческое предложение, являющееся новым и полезным для компании.

Предложение является новым, если до подачи заявления оно не было известно в компании в степени, достаточной для его использования.

Предложение является полезным, если его использование дает экономический или иной положительный эффект.

Премия за рационализаторское предложение выплачивается при одновременном выполнении следующих условий:

- признание предложения рационализаторским. Осуществляется комиссией по рационализаторской деятельности компании с привлечением необходимых экспертов,

- признание рационализаторского предложения внедренным. Осуществляется комиссией по рационализаторской деятельности компании с привлечением необходимых экспертов,

- наличие средств в бюджете расходов на персонал.

Экономический эффект определяется комиссией по рационализаторской деятельности компании.

Учитывая величину экономического эффекта, определяется максимальный общий размер премии за экономический эффект (табл.1).

Таблица 1

Экономический эффект (руб.)	Общая сумма премии (% от экономического эффекта)
до 1 000	до 18%
до 10 000	до 15%
до 100 000	до 12%
до 1 000 000	до 8%
до 10 000 000	до 5%
свыше 10 000 000	до 2%

Регулярность: устанавливается один из видов периодичности премирования:

По факту возникновения – т.е. при принятии решения по каждому из рационализаторских предложений.

Весь персонал предприятия, работающий в сфере общественного питания, выполняет сложную работу, и снятие психологической нагрузки существенно повысит эффективность работы. Здесь можно рассматривать такие варианты как комнаты отдыха, командные тренинги и работу с психологом.

Считаю, что разработанные мной предложения по совершенствованию методов мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд» в целях повышения качества работы позволят сделать услуги джаз-кафе более востребованными, и выделиться на фоне конкурентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Изучив понятие «мотивация» и особенности системы мотивации труда, можно сказать, что система мотивации персонала - это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

2. В науке менеджмента существуют наиболее известные теории мотивации, которые и легли в основу образования разных видов мотивации сотрудников.

Теория Ф. Герцберга: самыми лучшими методами мотивации на предприятии являются внешние условия труда (например, деньги) и содержание труда (например, удовлетворение работой).

Теория Ф. Тейлора: работниками движут лишь инстинкты, стремление к удовлетворению потребностей физиологического уровня.

Теория Д. Макклелланда: существуют три формы человеческих мотивов: стремление к принадлежности, стремление к власти, стремление к достижению успеха.

Теория А. Маслоу: работники на предприятии удовлетворяют свои иерархичные потребности, то есть, от низших к высшим.

Основные методы мотивации персонала в организации более качественного труда делятся на: материальные, нематериальные.

Материальная мотивация в свою очередь делится на две группы:

- 1) Система штрафов.
- 2) Система поощрений.

Методы нематериальной мотивации более разнообразны:

- 1) Похвала руководителя.
- 2) Карьерный рост.
- 3) Обучение за счет фирмы.
- 4) Хорошая атмосфера в коллективе.

5) Имидж компании

Каждый руководитель сам выбирает подходящие для себя материальные и нематериальные современные методы мотивации персонала организации, которые будут соответствовать его бизнесу, помогут добиться максимальной отдачи у сотрудников.

Как показал проведенный анализ мотивов к каждой группе нужно подходить индивидуально причем не везде будет приоритет материальной мотивации если проанализировать представленные теории мотивации, то можно выбрать разновидности материальной и нематериальной мотивации для каждой группы.

3. Система мотивации на предприятии общественного питания должна предоставлять ее членам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Мотивация персонала в организации очень важна, особенно для того персонала, который непосредственно занят в сфере оказания каких-либо услуг, т. е. непосредственно контактирует с клиентом.

Система мотивации на предприятии в сфере общественного питания включает в себя:

- систему прямой материальной мотивации;
- систему косвенной материальной мотивации;
- систему нематериальной мотивации.

Традиционно к мотивации персонала на предприятии общественного питания относят в основном материальные способы мотивации. Например, получение повышенного процента от заработанной официантом кассы, но такой способ мотивации в заведении используется только для новичков, так их мотивируют к изучению меню. Официант только полностью выучивший и сдавший меню может получать процент. Так же в ресторане мотивируют персонал путем премирования, но данный вид мотивации применяется только для сотрудников, проработавших длительный срок от 5 и более лет.

4. Проведя исследование мотивация труда молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд», можно сделать вывод о том, что существуют следующие наиболее актуальные проблемы в настоящее время:

- Некоторые сотрудники не довольны своей работой в джаз-кафе «Андеграунд» (недостаточный уровень материального вознаграждения, практически отсутствуют кадровые программы по обучению персонала).

- Большинство персонала считают, что в джаз-кафе недостаточна похвала от руководства, некоторые сотрудники отметили, что руководитель не справедлив к сотрудникам.

- Основную часть опрошенных не удовлетворяет возможность продвижения по карьерной лестнице.

- У большинства опрошенных молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» существует потребность в эффективной системе обучения.

- Удовлетворенность условиями труда опрошенных сотрудников на среднем уровне.

- Сотрудники наиболее недовольны заработной платой.

5. Разработали рекомендации по совершенствованию методов мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд», так как постоянная работа по улучшению и совершенствованию системы мотивации персонала в организации должна способствовать стремлению реализации профессиональных качеств сотрудников, которые работают на благо общего дела.

Поэтому с целью совершенствования методов мотивации молодого персонала джаз-кафе «Андеграунд» предложили к внедрению следующие мероприятия:

1. Введение системы поощрений за внесение рационализаторских предложений.

2. Совершенствование системы материального вознаграждения.

3. Кадровые программы по обучению персонала.

4. Тайм-менеджмент.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдуразакова К.А. Теория человеческой мотивации Макклеланда // Ямальский вестник, 2016. № 3 (8). С. 75-79.
2. Аваев В.Е. Теория мотивации А. Маслоу: классика и современность // Приоритетные направления развития науки и образования, 2016. № 2 (9). С. 211-215.
3. Агафонова Е.В., Левенец Е.Б., Кобозева Е.М. Мотивация персонала на предприятиях общественного питания // Новая наука: Опыт, традиции, инновации, 2016. № 2 (65). С. 185-187.
4. Айситулина К. Где найти персонал для ресторана // Ресторанные ведомости, 2005, № 5.
5. Акберов Р.Р. Эволюция концепции мотивации и стимулирования труда // Новая наука: Стратегии и векторы развития, 2016. № 5-3 (82). С. 120-124.
6. Александрова А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Научные исследования и разработки молодых ученых, 2016. № 9-2. С. 12-15.
7. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала // Сальникова Н.И. – М.: Генезис, 2014. – С. 25.
8. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 192 с.
9. Аширов Д.А. Управление персоналом. — М.: Проспект, 2007. — 432 с.
10. Барабакадзе Г.Г., Прохорова В.В. Тайм - менеджмент как инструмент организационных преобразований // Экономическая политика России в условиях нестабильности мировой экономики. Материалы международной научно - практической конференции. Под редакцией М.Б. Щепаккина. - 2016. - С. 251 - 257.

11. Бацына Я.В. Диагностика мотивации молодого персонала // Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании, 2013. № 1. С. 145-149.
12. Блинов А. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации / А.Блинов, В.Захаров, И.Захаров // Экономист. - 2010. - № 3. - С.25-31.
13. Буркова Т.А., Перелыгина А.А. Выявление мотивации персонала к труду // Сборники конференций НИЦ Социосфера, 2016. № 61. С. 122-123.
14. Бухалков М. И. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005. 368 с.
15. Бывалина Д.С. Проблема мотивации поколения Y: как привлечь и удержать молодых работников // Альманах современной науки и образования, 2014. № 12 (90). С. 35-37.
16. Восканян Р.А., Новикова И.Е., Шугаева О.В. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятии // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения / сборник научных статей 6-ой Международной научно-практической конференции, 2016. С. 35-38.
17. Галяутдинов Р.Р. Процессуальные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики. [2017]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii> (дата обращения: 27.01.2017).
18. Главчева С.И., Ходырева Е.И. Влияние личностных моделей поведения на систему мотивации персонала ресторанного бизнеса // Экономика и управление. 2013. № 11 (97). С. 62-66.
19. Егрошин А.П. Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 2014. – С. 142-143.
20. Елисеева В.В. Мотивация персонала в трудовой деятельности // Научный журнал, 2016. № 1 (2). С. 57-58.

21. Еникеев М.И. Психологический энциклопедический словарь / М. И. Еникеев. — М.: Проспект, 2006. — 560 с.
22. Жашаева М.Т., Карданова З.М. Особенности управления персоналом в индустрии питания // Евразийский союз ученых. 2015. № 10-5 (19). С. 57-59.
23. Жохова М.В., Шарафутдинова Р.Р., Хачин С.В. Формирование и развитие системы мотивации труда // Научный альманах. 2016. № 3-1 (17). С. 113-116.
24. Зайцев Г.Г. Управление персоналом. – СПб.: Северо-Запад, 2014.
25. Зайцева А.Е. Особенности управления персоналом в сфере общественного питания // Современные научные исследования: теория, методология, практика. 2013. Т. 1. № 3 (3). С. 129-137.
26. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с.
27. Занько Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж. — М.: Вершина, 2006. — 235 с.
28. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. цент ЕАОИ. 2008. – 216 с.
29. Заярная И.А. Условно-иерархическая модель управления мотивацией в вузе // Проблемы социально-экономической устойчивости региона: сборник статей II Международной научно-практической конференции / ПДЗ. - Пенза, 2006. – с. 25- 27.
30. Зыкова И.Ю. Корпоративная культура и мотивация персонала // Современные тенденции развития социально-коммуникативной сферы: технологии, направления, перспективы: Труды II межрегиональной научно-практической конференции студентов, аспирантов и ученых. Томск, 26-27 октября, 2005 / Томский политехнический университет; Современные

тенденции развития социально-коммуникативной сферы: технологии, направления, перспективы, Межрегиональная научно-практическая конференция студентов, аспирантов и ученых. — Томск, 2005. — С. 50-54.

31. Иванова С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 288 с.

32. Иванова, С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 288 с.

33. Казакова М.И., Красильникова З.С. Прикладной аспект теории поколений в мотивации молодых сотрудников // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки, 2016. № 3. С. 23.

34. Карташова Л.В. Организационное поведение. — М.: Инфра-М, 2008. — 157 с.

35. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. — М. : Инфра-М, 2007. — 447 с.

36. Кинан К. Эффективная мотивация: пер. с англ. / К. Кинан. — М.: Эксмо, 2007. — 80 с.

37. Кобозева Е.М., Кравченко Д.Б. Актуальные вопросы развития современного обществ / сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции. 2016. С. 144-147.

38. Коротков Р.В., Хныкина Т.С. Проблема мотивации труда работников низшего звена кофеен в России // Неделя науки СПбПУ материалы научной конференции с международным участием. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, 2016. С. 448-450.

39. Котенкова Т.В. Нематериальная мотивация работников ресторанов// Рестораны. 2006. № 4.

40. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. — М.: Дашков и К, 2009. — 224 с.

41. Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. — М.: Академический проект, 2005. — 638 с.

42. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. - М.: ОАО Типография «Новости», 2000. – С. 180-230.
43. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. — М.: КноРус, 2007. — 229 с.
44. Лымарева О.А., Пирогов Н.М. Социально-психологический климат, как один из важных факторов влияния на удовлетворенность трудом и мотивацию персонала // Экономика и бизнес: теория и практика, 2016. № 11. С. 45-50.
45. Манухина С.Ю. Инженерная психология и эргономика: хрестоматия: учебно-методический комплекс / автор и составитель С.Ю. Манухина – М., Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 224 с.
46. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб. : Питер, 2003. — 351 с.
47. Менеджмент / под ред. В.В. Лукашевича; Н.И. Астаховой. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 256 с.
48. Менеджмент ресторанного бизнеса: учебное пособие / М.М. Хайкин, Ю.Г. Трабская. – СПб.: Изд - во СПбГУЭФ, 2009.– 122 с.
49. Меркулов А. Нематериальная мотивация: как стать «легендой фирмы» // Business excellence = Деловое совершенство. - 2013. - № 2. - С.56-60.
50. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2007. — 666 с.
51. Митякова С.А. Проблемы совершенствования системы управления персоналом в ресторане // Потенциал современной науки, 2015. № 3 (11). С. 164-166.
52. Морозова Н.Д., Стебляк В.В. Мотивация к труду представителей разных поколений // Молодёжь третьего тысячелетия Сборник научных статей, 2016. С. 420-421.

53. Мотивация молодых специалистов: 6 правил управления поколением Y // Источник: <http://www.gd.ru/articles/3582-red-motivatsiya-molodyh-spetsialistov>
54. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: Учебное пособие / Г.М. Зайко, Т.А. Джум. - М.: Магистр, 2008. - 557 с.
55. Павлова А.М. Психология труда [Текст]: учеб. пособие / А.М. Павлова; под ред. Э.Ф. Зеера. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008. 156 с.
56. Пазухина Ю.П., Гультяев В.Е. Анализ мотивации работников в сфере общественного питания в Ярославле // Вестник научных конференций, 2015. № 2-5 (2). С. 104-107.
57. Панина Е.А. Мотивационно-результатирующий компонент конкурентных стратегий официантов // Северо-Кавказский психологический вестник. 2013. № 11-3. С. 13-16.
58. Поколение Y и рынок труда [Электронный ресурс]. URL: http://www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf (дата обращения: 12.03.2017)
59. Положение о производственной практике студентов высших учебных заведений Союза ССР: Утверждено Постановлением СНК СССР 26 марта 1938 г. // Собрание постановлений Правительства СССР. 1938. № 14. Ст. 89.
60. Полянина А. К. Управление мотивацией трудового поведения работников в условиях современной России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dslib.net/sociologia-upravlenia/upravlenie-motivaciej-trudovogo-povedeniya-rabotnikov-v-usloviyah-sovremennoj.html>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз.рус. Дата обращения: 25.03.2017 г.
61. Попов Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям / Е.Попов, Р.Ческидов // Проблемы теории и практики управления, 2014. – № 3. – С.78-85.

62. Ребров А.В. Система грейдов: как разработать и внедрить. – М.: Лица, 2011. – 74 с.
63. Селезнева И.П., Селезнева А.А. Аудит трудовых ресурсов как один из важнейших инструментов оценки системы мотивации персонала // Вестник Ижевской государственной сельскохозяйственной академии, 2015. – № 2 (43). – С. 57-64.
64. Сербинский Б.Ю., Самыгин СМ. Управление персоналом. – Изд-во «Приор», 2006.
65. Скрипко Л.Е. Какие факторы мотивации важны для персонала в России? // Методы менеджмента качества. - 2012. - N 4. - С.30-36.
66. Современные формы обслуживания в ресторанном бизнесе: Учебное пособие / Т.А.Джум, Г.М.Зайко - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА - М, 2015. - 528 с.
67. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. — М.: Инфра-М, 2007. — 624 с.
68. Сон А.Р. Тайм-менеджмент как инновационный способ мотивации персонала ресторана // Новая наука: От идеи к результату, 2016. № 10-1. С. 174-177.
69. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. — М.: Эксмо, 2007. — 616 с.
70. Стояновская И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности // Проблемы теории и практики управления - 2012. - № 6. - С.97-102.
71. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2007. — 272 с.
72. Трапицын С. Ю. Мотивация персонала в современной организации: учеб. пособие. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2014. – 240 с.
73. Удовиченко А.А. Проблемы совершенствования системы мотивации персонала в ресторане // Science Time, 2016. № 5 (29). С. 665-669.

74. Управление рестораном: Учебник для студентов вузов / Р.К. Милл; пер. с англ. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2009. – 536 с. - (Серия «Зарубежный учебник»).
75. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2005. — 352 с.
76. Хизриева С.К., Джамалудинова М.Ю. Управление мотивацией к труду работников организаций // Евразийский союз ученых, 2016. № 4 (25). С. 134-138.
77. Хлопова Т. Трудовой потенциал страны // Служба кадров, 2002, № 2. - С. 29.
78. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб: Питер, 2001. - С. 136-145.
79. Цевелев В.В., Шенцев М.С., Давлетбаев Р.Р. Мотивация как фактор управления персоналом // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития, 2016. № 28-1. С. 167-175.
80. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. — М.: ГроссМедиа, 2006. — 224 с.
81. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами. Омега-Л, 2014. – 197 с.
82. Шерстахов А.П. Деловой менеджмент. М.: ИНФРА, 2006.
83. Эрхард Л. Полвека размышлений: Речи и статьи. - М., 2004. - С. 7.
84. Ягунова Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество / Н.Ягунова, А.Гонова // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 4. - С.37-44.

Анкета для сотрудников

Уважаемые коллеги!

Добрый день! Просим Вас принять участие в анкете с целью анализа мотивации персонала и усовершенствования системы управления персоналом в организации джаз-кафе «Андеграунд».

Предлагаем Вам ответить на следующие вопросы:
Анкетирование содержит 7 тематических блоков.

1 блок «Общие вопросы»

1. Работа в джаз-кафе «Андеграунд» является для Вас:

- средством для заработка денег,
- это возможность подъема по карьерной лестнице,
- возможность общения с хорошим коллективом
- не важно, где работать.

2. Как Вы оцениваете свою работу?

- работа интересная;
- работа, требующая высокой степени ответственности;
- работа требует творческого подхода;
- работа сложная и трудная;
- работа, дающая возможность продвижения по служебной лестнице.

3. Довольны ли Вы своей работой в джаз-кафе «Андеграунд» ?

- довольны;
- скорее не довольны, чем довольны;
- затрудняются ответить.

4. Организация трудового процесса в джаз-кафе «Андеграунд» ?

(можно выбрать несколько пунктов):

- устраивает;
- поддерживаю руководство в улучшении условий труда и модернизации производства;
- нормальная социальная сфера;
- достойный уровень заработной платы.

2 блок «Доверительные отношения с коллегами и с руководителем».

5. Отметьте варианты, которые наиболее подходят к вашему видению ситуации отношения с руководителем джаз-кафе «Андеграунд» в настоящее время ?

- В организации отзывчивое отношение руководства к идеям и мнению подчиненного	Да Нет
- Понятные цели, четкие и выполнимые задачи от руководителя ?	Да Нет
- Руководитель справедлив к сотрудникам	Да Нет
- Достаточная похвала от руководства	Да Нет

6. Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями ?

- удовлетворены
- удовлетворены в большей степени, чем нет;
- скорее не удовлетворены;
- совсем не удовлетворены;
- затруднились ответить.

3 блок «Карьерный рост».

7. Вас удовлетворяет возможность развития как по вертикальной, так и горизонтальной карьерной лестнице в джаз-кафе «Андеграунд» ?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

4 блок «Обучение и развитие»

8. Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников ?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

9. Имеется ли у вас осведомленность о программах обучения ?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

10. Какие использовались форматы обучения в вашей организации?

- тренинг,
- дистанционное обучение,
- развитие навыков на рабочем месте,
- наставничество,
- посттренинговое сопровождение на местах.

11. Как вы считаете программы обучения для сотрудников информативны, полны, привлекательны, интересны ?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

5 блок «Условия организации трудового процесса»

12. Удовлетворены ли Вы своими условиями труда (можно выбрать несколько вариантов ответов, не противоречащих друг другу) ?

- Меня устраивает моя заработная плата
- Меня не устраивает моя заработная плата
- Меня устраивает мой социальный пакет
- Меня не устраивает мой социальный пакет
- Моя заработная плата на 20% ниже, чем на рынке
- Моя заработная плата выше, чем среднерыночная
- Мой социальный пакет самый обширный среди известных мне компаний
- Мой социальный пакет включает только ОМС

- Меня устраивает месторасположение моей работы
- Меня не устраивает месторасположение моей работы

6 блок «Баланс между работой и личной жизнью»

13. Соблюдается ли баланс между работой и личной жизнью ?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

7 блок «Мотивация персонала (моральная и материальная)»

14. Оцените уровень заработной платы в джаз-кафе «Андеграунд»:

- заработная плата низкая;
- средняя,
- такая же, как и на других предприятиях нашего города,
- затрудняюсь ответить.

15. Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?

- зарплата соответствует отдаче и ответственности;
- скорее соответствует отдаче и ответственности;
- соответствует только ответственности;
- зарплата скорее не соответствует отдаче и ответственности;
- полностью не соответствует отдаче и ответственности.

16. Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?

- полностью удовлетворены размером зарплаты;
- в большей степени удовлетворены, чем нет;
- скорее не удовлетворены;
- совсем не удовлетворены;
- затруднились ответить.

17. Какие Ваши предпочтения относительно мотивации персонала ?

- материальное стимулирование;
- мотивация в виде премий, надбавок к зарплате;
- забота о работнике - оплаты за детские сады, транспортные расходы, медицинское страхование и т.д.
- введение системы поощрений за внесение рационализаторских предложений.
- работа в данной компании как средство для подъема по карьерной лестнице.

18. Оцените уровень социальной защищенности сотрудников джаз-кафе «Андеграунд»:

- неудовлетворительное,
- удовлетворительное
- как высокое.

19. Выберите актуальные для Вас меры повышения социальной защищенности сотрудников, нестандартные способы мотивации и пожелания относительно улучшения трудовой деятельности с целью усовершенствования процесса управления персоналом организации джаз-кафе «Андеграунд»:

- совершенствование мер по охране здоровья сотрудников

- совершенствование мер по организации медицинского обслуживания (страхование),
- выплаты материальной помощи.
- получать доплаты деньгами на дополнительное медицинское страхование;
- питание в кафе за счет организации;
- получать доплаты деньгами на питание;
- оплата транспортных расходов;
- душ;
- оплата мобильного телефона;
- иметь тренажёрный зал от предприятия (большинство из желающих - женщины);
- организация культурного досуга.
- регулярный выезд на природу;
- организация корпоративных мероприятий.
- предоставление путевок на отдых;
- другое _____.

20. В процессе трудовой деятельности в джаз-кафе «Андеграунд» Вы проявляете инициативу, внося рационализаторские предложения ?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!