



АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА  
РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ  
НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ОЦЕНОЧНЫХ  
МЕТОДИК

А.П. Фиолина, студентка, ИНОТЭКУ,  
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический  
университет»  
e-mail: nastyafionina95@gmail.com

Е.В. Беклемешева, канд. экон. наук, доц., ИНОТЭКУ,  
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический  
университет»  
e-mail: elena.beklemesheva@klgtu.ru

Исследован уровень мотивации персонала ООО «Макдоналдс». Проведен экспертный опрос на предмет выявления ценностных ориентаций сотрудников, влияющих на уровень их мотивации к труду. Выполнен количественный анализ данных о динамике фонда оплаты труда и производительности труда за период 2016-2018 гг. для оценки степени влияния материального стимулирования на результативность труда в ООО «Макдоналдс».

*мотивация труда, оплата труда, персонал, производительность, McDonald's, количественные показатели, качественная оценка*

Мотивация – это свободный выбор каждого сотрудника того, ради чего он, собственно, трудится. Правильно подобранные для каждого сотрудника мотивационные приемы и методы могут способствовать повышению качества исполнения им служебных обязанностей. Система мотивации персонала является одной из важных составляющих системы управления персоналом в организации [1].

В своей деятельности всемирно известная компания «Макдоналдс» активно пропагандирует тезис о работодателе, который успешно реализовал систему мотивации труда собственных работников для того, чтобы те чувствовали себя мотивированными и вовлеченными в результат. Разберемся, как обстоит дело в реальности, прибегнув к опыту сети из трех ресторанов быстрого питания, расположенных в г. Калининграде.

Бесспорно, оценка мотивации персонала является сложной методической проблемой. Сегодня учеными разработан целый ряд различных теорий и методик по выявлению уровня мотивации в конкретной организации. Каждая из этих теорий говорит о том, что мотивация нуждается в тщательной проверке[2]. Вопросами формирования мотивации к труду занимаются специалисты в области экономики, социологии, психологии и т. д., о чем свидетельствует в первую очередь возникновение множества теорий и методик. Каждый из подходов предполагает, что для управления мотивацией ее необходимо исследовать и оценивать [3].

Оценка мотивации персонала измеряется качественными и количественными показателями. Значения количественных показателей выражаются в виде некоторого действительного числа, имеющего определенный физический или экономический смысл. К таким показателям относятся все финансовые (выручка, чистая прибыль, постоянные и переменные издержки, показатели рентабельности, оборачиваемости, ликвидности и др.), а также часть рыночных (объем продаж, доля рынка, размер/рост клиентской базы и т.д.), и показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов и деятельность по обучению и развитию предприятия (например, производительность труда, производственный цикл,

время выполнения заказа, текучесть персонала, количество сотрудников, прошедших обучение) и др. Но большинство характеристик и результатов работы организации, подразделений и сотрудников строгому количественному измерению не поддаются. Для их оценивания используют качественные показатели [4].

Качественные показатели измеряют с помощью экспертных оценок, т.е. субъективно, путем наблюдения за процессом и результатами работы. Контроль качественных показателей приводит к улучшению количественных [5].

На рис. 1 приведены наиболее часто используемые в менеджменте и управлении персоналом методы оценки качественных показателей мотивации труда [6].

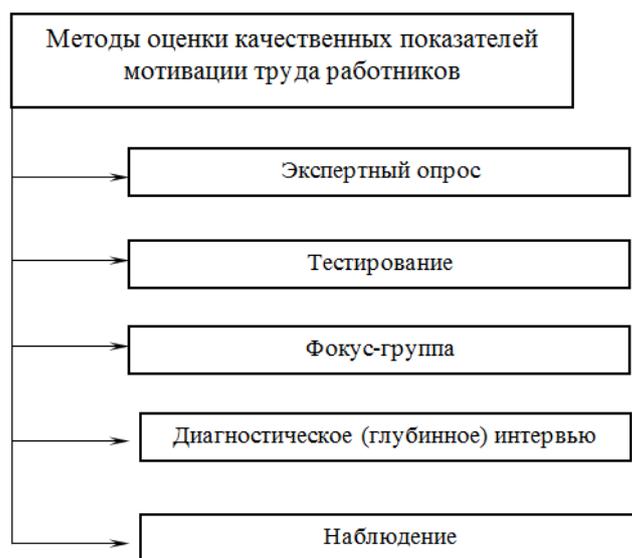


Рисунок 1 – Некоторые методы оценки качественных показателей мотивации

В данной статье мы приведем результаты качественного (на основе метода опроса), а также количественного (сопоставление количественных показателей по оплате труда и производительности труда) исследования.

Экспертиза проводилась в два этапа. На первом этапе были задействованы респонденты, относящиеся к категориям населения, представители которых являются в большинстве случаев работниками компании «Макдоналдс». На втором этапе опрашивались уже фактически работающие на предприятии специалисты.

Первый этап опроса проводился в социальных сетях среди молодых людей (в возрасте от 18 до 25 лет), являющихся студентами вузов Калининградской области. Опрос осуществлялся в период с 10 по 20 апреля 2019 г. Всего в исследовании приняли участие 75 респондентов. Опрашиваемым высылался бланк вопросов с вариантами ответов. Напротив наиболее предпочтительного варианта (или вариантов) ответа респондент (потенциальный работник сети) должен был поставить «галочку». Выбранному варианту ответа присваивался 1 балл. Затем баллы суммировались по каждому респонденту, и определялась доля варианта ответа в сумме баллов. В табл. 1 представлены результаты опроса. Респондентами определен рейтинг ценностных ориентаций при выборе рабочего места.

По приведенной таблице мы видим, что:

- современных студентов как потенциальных работников больше всего привлекла бы работа с высокой оплатой труда, следовательно, можно сделать вывод, что именно материальное стимулирование будет выступать главным мотивационным и стимулирующим ориентиром;

- менее всего респондентов мотивировали бы близость работы к дому, социальные льготы и повышение квалификации.

Данный опрос был проведен среди потенциальных работников, поэтому было решено опросить и уже работающих людей. Социологический опрос был проведен среди сотрудников компании «Макдоналдс» в г. Калининграде. Опрос охватывал как новых работников, так и работников со стажем, независимо от занимаемой должности. Структура выборки представлена в табл. 2. Результаты опроса сотрудников компании приведены в табл. 3.

Таблица 1 – Ценностные ориентации работников

№ п/п	Вариант ответа	% от выбравших вариант ответа	Рейтинг
1	Работа недалеко дома	2,4	11
2	Работа, где усилены связи между руководством и персоналом	17,4	5
3	Работа в сплоченном и дружном коллективе	20,8	4
4	Работа, которая может позволить улучшить жилищные условия	16,7	7
5	Работа, где имеют место социальные льготы	13,7	9
6	Работа на стабильно развивающемся предприятии	30,7	2
7	Работа с высокой оплатой труда	54,0	1
8	Работа с возможностью продвижения по карьерной лестнице	16,8	6
9	Работа с наиболее легкими условиями труда	14,5	8
10	Работа, приносящая пользу непосредственно людям	21,1	3
11	Работа, где происходит постоянное повышение квалификации	12,2	10

Таблица 2 – Структура выборки респондентов

Категория респондентов	Кол-во, чел.	Доля в объеме выборки, %
1. Всего участников	100	100
2. Мужчины	45	45
3. Женщины	55	55
4. Высшее образование	24	24
5. Среднее образование	15	15
6. Еще учатся	61	61
7. Категория персонала:		
- менеджеры;	3	3
-инструкторы;	6	6
-работники основного производства;	86	86
- работники ночной смены	5	5
8. Возраст		
- 18-25 лет;	93	93
- 26-37 лет	7	7

Таблица 3 – Результаты социологического опроса работников компании «Макдоналдс» относительно факторов мотивации и стимулирования

Фактор стимулирования и мотивации	Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока
Повышение размера заработной платы	Работники основного производства, инструкторы, менеджеры, стаж работы 1-5 лет
Усиление связи заработной платы с результатами работы	Работники основного производства, инструкторы, стаж работы не более десяти лет
Улучшение условий труда	Работники подготовки ресторана к открытию (ночные работники), стаж не более трех лет
Возможность обучения на новые позиции	Работники основного производства, стаж не более одного года

Исходя из данных табл. 3, можно сделать, что основная масса работников не совсем довольна оплатой труда, работники, отработавшие в компании менее года, испытывают потребность в профессиональном росте, который может способствовать развитию ощущения востребованности на рынке труда в целом и на предприятии в частности. Вместе с тем хотелось бы добавить, что практически все мотивационные и стимулирующие пожелания работников на предприятии, в принципе, выполнимы.

Теперь проведем оценку того, как фактически обеспечиваются мотивация и материальное стимулирование персонала на предприятии. К факторам, характеризующим систему мотивации и стимулирования труда работников ООО «Макдоналдс», можно отнести следующие:

- самая высокая по области почасовая оплата труда в сфере общественного питания. Выплаты происходят вовремя, без задержек, два раза в месяц;
- большая система индивидуальных бонусов (премии по итогам аттестационного периода, доплата за праздничные дни).

В рамках количественного исследования уровня мотивации и стимулирования труда на предприятии выполнена оценка степени влияния заработной платы на результативность труда работников. Для этого в ООО «Макдоналдс» был проведен количественный анализ данных о динамике фонда оплаты труда и производительности труда за период 2016-2018 гг [7]. Данные о численности и о среднем размере заработной платы работников приведены в табл. 4.

Таблица 4 – Данные о средней заработной плате в ресторане ООО «Макдоналдс» по категориям персонала, руб. в месяц

Должность	Кол-во работающих, чел.			Средняя зарплата, руб.		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Работники основного производства	74	79	88	17000	17850	18743
Инструкторы	4	5	7	22000	23100	24255
Менеджеры	6	6	8	25000	26250	27563
Ассистенты директора	3	3	3	38000	39900	41895
Работники подготовки ресторана к открытию (ночники)	5	5	5	20000	21000	22050
Итого	92	98	111	105000	110250	115763

Проанализируем стимулирующее воздействие заработной платы на результаты труда посредством сопоставления темпов роста количественных показателей. Это позволит оценить то, насколько оплата труда выполняет стимулирующую функцию [8]. Данные для проведения анализа представлены в табл. 5.

Таблица 5 – Динамика фонда оплаты труда, производительности труда и численности персонала в ООО «Макдоналдс» за 2016-2018 гг.

Показатель	Год			Темпы роста показателя, %		
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	6393	16672	17348	261	104	271
Выручка, тыс. руб.	43923	124172	138557	283	112	315
Производительность труда, тыс. руб./чел.	477	1267	1248	266	99	262
Среднесписочная численность персонала, чел.	92	98	111	106	113	120

Представим полученные данные в виде диаграммы (рис. 2). Диаграмма наглядно отражает незначительное отставание темпов изменения производительности труда от темпов

изменения фонда заработной платы. Только в первом периоде (в 2016-2017 гг.) темпы роста производительности труда превышали темпы роста фонда оплаты труда (ФОТ). Это свидетельствует о том, что заработная плата в ООО «Макдоналдс» вполне выполняла свою стимулирующую функцию. Однако в период 2018-2017 гг. наблюдалось отставание темпов роста производительности труда от темпов роста ФОТ. Такое же положение дел характерно для всего анализируемого периода в целом (2016-2018 гг.). В результате анализа всего трехлетнего периода можно сделать вывод о том, что материальное стимулирование на предприятии несовершенно – заработная плата не выполняет стимулирующую функцию. Следовательно, работа в этом направлении должна совершенствоваться.

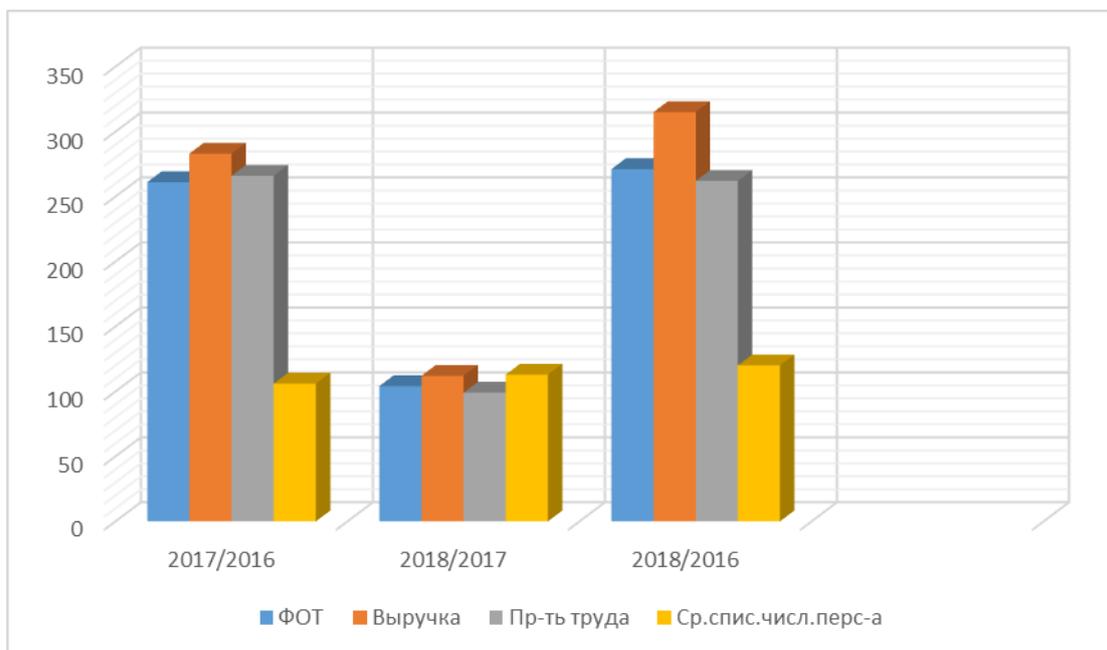


Рисунок 2 – Соотношение темпов роста показателей численности персонала, производительности труда и фонда заработной платы и выручки ООО «Макдоналдс» за 2016-2018 гг.

Известно, что на анализируемом предприятии используется почасовая оплата труда сотрудников основного производства, ночных работников, инструкторов и менеджеров. Это означает, что на размер оплаты труда влияет количество отработанных за период (месяц) астрономических часов [9]. У ассистентов директора и самого директора заработная плата складывается из оклада, который не зависит от отработанных ими часов [10]. Премия сотрудников неизменна и не зависит от таких факторов, как прибыль предприятия или производительность труда работников, но она изменяется в том случае, если у сотрудника меняется оценка за аттестацию (в следующем аттестационном периоде может измениться размер премиального вознаграждения) [11]. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что у работников отсутствуют действенные материальные стимулы для повышения эффективности работы. Из материальных методов стимулирующего характера на предприятии используется только начисление стимулирующего характера за работу в ночное время, доплата за сверхурочные и доплата за работу в праздничные дни [12].

Исходя из этого, можно сделать вывод, что существует необходимость в разработке более эффективной системы материального стимулирования труда работников ООО «Макдоналдс».

В ресторане «Макдоналдс» необходимо ввести и разработать определенную систему мотивации сотрудников для увеличения производительности труда.

Грамотное сочетание материальных и нематериальных стимулов позволяет добиваться максимально высоких результатов. При этом важно учитывать, что для любой

компании и для каждого коллектива система материального стимулирования должна быть индивидуальной, созданной с учетом особенностей сферы бизнеса и кадрового контингента.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю. А. Лукаш. – Москва: Финпресс, 2011. – 208 с.
2. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – Москва: Вершина, 2015. – 224 с.
3. Дорогина, О. И. Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / О. И. Дорогина, М. Г. Синякова, П. С. Слободчикова; под ред. М. Г. Синяковой / Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2013. – 110 с.
4. Волгин, Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения) / Н. А. Волгин. – Москва: Экзамен, 2013.
5. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Опыт зарубежных источников: моногр. / П. В. Журавлев, Н. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – Москва: Деловая книга, 2013. – 232 с.
6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
7. Отчетность и статистика компании Макдоналдс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mcdonalds.ru/>.
8. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие / И. В. Мишурова, В. В. Кутелев. – Москва: ИКЦ "МарТ, 2014. – 380 с.
9. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 312 с.
10. Швандар, В. А. Экономика организации (предприятия): учебник для вузов / под ред. В. А. Швандара. – Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 608.
11. Программа «Управление сменой». Модуль для самостоятельного изучения – Москва: McDonalds Россия, 2018. – 128 с.
12. СТДР Программа развития инструктора по обучению. – Москва: McDonalds Россия, 2013. – 94 с.

#### ANALYSIS OF INCENTIVE SYSTEMS CATERING WORKERS ON THE BASIS OF THE APPLICATION OF VARIOUS ASSESSMENT METHODS

A.P. Fiorina, student, INOTECA,  
Kaliningrad State Technical University,  
e-mail: [nastyafionina95@gmail.com](mailto:nastyafionina95@gmail.com)

E.V. Beklemisheva, Cand. Econ. Sciences, Associate Professor, INOTECA,  
Kaliningrad State Technical University,  
e-mail: [elena.beklemesheva@klgtu.ru](mailto:elena.beklemesheva@klgtu.ru)

The article conducted a study of the level of motivation of personnel of McDonald's LLC. An expert survey was conducted to identify the value orientations of employees that affect the level of their motivation to work. A quantitative analysis of the data on the dynamics of the wage fund and labor productivity for the period 2016-2018 to assess the degree of influence of material incentives on labor productivity at McDonald's LLC was performed.

*labor motivation, remuneration, personnel, productivity, McDonald's*

