

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ВОЛГАФУДСЕРВИС»)**

студента 4 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Козлова Егора Михайловича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Александрова Л.А.

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение. Заинтересованность предприятий в повышении эффективности производства вытекает из структуры экономических систем. В каждой из такой структуры есть две части: управляющая и управляемая. Одной из основных функций управляющей системы является создание стимулов труда для управляемой системы. Создание и поддержание высокого уровня трудовой мотивации персонала организации — одна из главных целей управления человеческими ресурсами. Если сотрудники мотивированы на достижение нужных для организации целей, то вероятность того, что ее деятельность будет успешной, значительно возрастает. В последнее время многократно увеличился объем научных знаний о трудовой мотивации, а понимание основных принципов трудовой мотивации персонала необходимо для создания эффективной системы стимулирования организации. На данный момент существуют различные подходы к построению систем стимулирования персонала, которые используют современные организации. Почему все-таки люди работают? Одним нравится содержание работы, другим — процесс взаимодействия с коллегами или клиентами. Кто-то стремится к достижению профессиональных целей — они кажутся гораздо более значимыми, чем все остальное. Кому-то нравится ставить сложные задачи и погружаться в процесс их решения. Кто-то желает разнообразия и насыщенности рабочего дня, а кого-то, напротив, вводит в заблуждение, ведь большую часть людей привлекает стабильность и ощущение значимости в компании. В наши дни, в условиях экономического кризиса на мировом рынке, для эффективной деятельности компании требуются высокоорганизованные, ответственные и стремящиеся к трудовой самореализации личности, а также инициативные работники. Обеспечить данные качества работника с помощью традиционных форм материального стимулирования, а также строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний невозможно. Необходимы новые подходы к организации мотивационной составляющей деятельности предприятия. Личные мотивы не так часто являются мотивационным стержнем персонала, в отличие от денег. Деньги являются валютой приобретения услуг, удовлетворения потребностей и

желаний. Как ни важны методы нематериального стимулирования, было бы ошибкой недооценивать значение денежного вознаграждения. Но не всегда деньги могут стать основой мотивационной программы компании. Личностный рост на предприятии, возможность опробовать более серьезные должности, признание коллегами и руководством, престижность рабочей должности- также являются мотивационной составляющей. В современном мире мотивация труда играет очень большую роль, так как правильное проведение политики мотивации труда среди персонала обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение его эффективности. Главными целями стимулирующей системы являются: привлечение, удержание и получение результата от человеческих ресурсов, в которых заинтересована компания для достижения поставленных целей. Также не маловажным аспектом мотивации является создание совпадения организационных и индивидуальных целей. Сейчас в различных научных статьях и выдержках из профессиональной литературы можно встретить множество вариантов разработки систем стимулирования персонала, но для каждой компании этот вопрос является уникальным. Ввиду этой актуальности проблема не исчерпает свой смысл, и в рамках данной работы рассматривается процесс разработка системы стимулирования персонала на примере сети заведений общественного питания.

Предмет исследования: организационно-управленческие отношения по поводу разработки системы стимулирования персонала в организации.

Объект исследования: процессы разработки системы стимулирования персонала в ООО «ВолгаФудСервис»

Цель дипломной работы: на основании анализа ситуации в организации, с учетом специфики работы и типов трудовой мотивации ее сотрудников сформулировать предложения по совершенствованию разработки системы стимулирования.

Задачи данной работы:

- 1 Проанализировать содержание системы мотивации персонала;
- 2 Предоставить технологии и правила разработки системы мотивации персонала;
- 3 Предоставить общую характеристику деятельности ООО «ВолгаФудСервис»;
4. Выявить недостатки существующей системы мотивации персонала и процессов ее разработки в ООО «ВолгаФудСервис»
- 5 Разработать проект системы мотивации официантов и рассчитать его эффективность.

Теоретической и методологической основой данного исследования послужили аналитические работы как отечественных, так и зарубежных авторов по проблемам мотивации персонала и в частности разработки систем стимулирования персонала в организации.

Работа состоит из 3 глав. В первой главе «Теоретические аспекты разработки системы мотивации персонала в организации» рассмотрены: содержание системы мотивации персонала, технологии и правила разработки системы мотивации персонала, современные концепции мотивации персонала. Во второй главе «Анализ разработки системы мотивации персонала в ООО «ВОЛГАФУДСЕРВИС»» приведены общие сведения и результаты деятельности предприятия, характеристика персонала предприятия, особенности действующей системы мотивации персонала, мотивационные типы работников предприятия. В третьей главе «Разработка проекта мотивационной системы для официантов в ООО«ВОЛГАФУДСЕРВИС»» рекомендации по формированию индивидуализированной системы мотивацией официантов, расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

Работа выполнена на 60 листах машинописного текста.

Основное содержание работы. На современном этапе развития общества перед управленческой теорией и практикой особенно остро встает проблема поиска эффективных способов мотивации персонала. Сегодня прогресс в

социально-экономическом развитии организации напрямую зависит от того, насколько грамотно ее руководитель учитывает индивидуально-типологические особенности личности своих сотрудников при выстраивании системы стимулирования. Это вызывает необходимость исследования и создания теоретических основ, формирующих индивидуальные системы мотивации труда. Термин *мотивация* используется как обозначение системы факторов, детерминирующих поведение, и как характеристика процесса, который побуждает к деятельности для достижения определенных целей. Мотивацию также принято рассматривать как совокупность внутренних и внешних движущих сил, т. е. мотивация — это побуждение к целенаправленной деятельности через воздействие внешних движущих сил (стимулов) на внутренние (мотивы). Изучение мотивации — это анализ причин и факторов, которые инициируют активность человека, а также направляют, поддерживают и проводят определенный поведенческий акт. На основе источника побудительной силы выделяют:

1) Внешнюю мотивацию- факторы, которые ее инициируют и регулируют, находятся вне личности и вне поведения. Внешняя мотивация ограничена периодом действия определенного подкрепления;

2) Внутреннюю мотивацию- инициирующие и регулирующие факторы поведения, напротив, находятся внутри самого поведения. Внутренняя мотивация может продолжаться достаточно долго при отсутствии видимых подкреплений, при этом человек отдает предпочтение более трудным заданиям, получает удовольствие от работы, повышается его самооценка. Недостаточно только внешнего воздействия на человека — необходимо создание условий для интенсивной мотивации.

Главная цель, которая на сегодняшний день встает перед менеджментом компании, заключается в формировании для работников внутренней мотивации: как только работник начинает воспринимать себя как первую причину собственного поведения, перестает ощущать себя зависимым от положительных и отрицательных подкреплений со стороны руководства,

можно говорить о его самомотивации.

Самомотивация определяется осознанием работником наличия определенной степени свободы и возможности самореализации в рамках организации.

Индикаторами самомотивации работников выступают следующие процессы:

- 1) развитие заинтересованности в труде;
- 2) побуждение к возникновению новых идей и представлений;
- 3) сотрудничество.

В зависимости от систем подкреплений, применяемых менеджментом компании можно выделить следующие виды мотивации:

- 1) нормативную — побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;
- 2) принудительную — использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
- 3) посредством стимулирования — воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

В качестве теоретической базы выполнения выпускной работы выступали основные мотивационные теории: содержательные, процессуальные, теории «поля». Были представлены:

- 1) Содержательные: Теория иерархии человеческих потребностей А. Маслоу; Двухфакторная теория Ф. Герцберга и теория Дэвида МакКлеланда.
- 2) Процессуальные: Теория мотивации Врума; Теория справедливости Адамса; Модель Портера-Лоулера.
- 3) Теории «поля»: Теория Х; Теория Y; Теория Z.

В данной главе также были представлены особенности (направления) мотивации персонала в сервисных организациях: 1) концепция внутриорганизационных льгот; 2) стимулирование свободным временем; 3)

корпоративная культура.

«Чайхана Узбечка» образована с основной целью получения прибыли, а также развития культуры общественного питания, имеющими повышенный спрос, создание новых рабочих мест, развитие социальной структуры города и края. Основной вид деятельности – предоставление блюд азиатской направленности и напитков, создание благоприятной атмосферы при посещении заведений общественного питания. ООО «ВолгаФудСервис» создано в 2016 г. и сегодня является одним из лидирующих заведений общественного питания в регионе, предоставляющее широкий выбор производимых блюд и напитков, является заведением-законодателем моды и популяризации общественного питания в области, имеет отличный от других кафе интерьер, внушающую площадь, удобное местоположение и стилистику, полностью погружающую в уют и атмосферу азиатских стран.

Для достижения поставленных целей ООО «ВолгаФудСервис» выделило приоритетные доходные направления развития:

- внедрение иностранных поваров для улучшения качества блюд и предоставления контроля на кухне;

- регулярные тренинги как по нововведениям, так и классическим аспектам культуры общественного питания в целом ;

- сокращение непроизводительных расходов;

- предоставление различных акций и проведение праздников для привлечения посетителей;

- освоение новых технологий приготовления, расширение ассортимента, улучшение качества производимой продукции;

- удержание цен на уровне заработка среднестатистического жителя области.

Преимущество ООО «ВолгаФудСервис» перед конкурирующими фирмами:

- 1) Постоянное предоставление новинок продукции вызванное в связи с популярностью на мировом рынке питания, сезонностью блюд;

2) Большой опыт работы в данной отрасли (с 2005 года работа исключительно по предоставлению услуг общественного питания);

3) Высококвалифицированные работники и отлаженная система обучения нового персонала;

4) Клиентоориентированность организации (предоставление скидочных и бонусных карт для постоянных посетителей);

5) Высокое качество предоставляемых услуг;

6) Хорошая репутация компании на саратовском рынке;

Возможность соблюдения всех классических рецептов (кухни азиатских стран с предоставлением классического европейского выбора, проверенные временем барные составляющие, стандарты сервиса).

В ООО«ВолгаФудСервис» действует линейно-функциональная структура управления, представляющая наиболее распространенный вид иерархической структуры. И сущность данной структуры управления можно определить как руководство линейным аппаратом и функциональными службами одновременно.

Штат всего персонала составляет около 80 человек. Ежедневно работает примерно половина всего персонала, а именно: охранник, 3 хостесса, 5 барменов, 20 официантов, 2 менеджера зала, кассир, 6 технических работников, 8 поваров, 2 аниматора бухгалтер, управляющий, директор.

В предоставленной организацией системой стимулирования официантов 4 главных элемента:

1) Уровневая система оплаты труда;

2) Премирование за продажи;

3) Разработка личного графика рабочих дней;

4) Система штрафов.

Первый пункт предоставленной системы мотивации в ООО «ВолгаФудСервис» является: Уровневая система оплаты труда. В организации существует 4 уровня материальной оценки деятельности официантов, которые определяются следующими критериями:

1) Знания для осуществления деятельности(кредо организации,барное меню, основное меню, стандарты сервиса) оцененные аттестационной комиссией(в состав которой входят: управляющий, шеф-повар, бар-менеджер, главный менеджер зала);

2) Временной промежуток работы в данном заведении;

3) Оценка деятельности и функциональности работника на предыдущем уровне системы заработной платы

Помимо основного оклада, фиксируемого за рабочий день, также есть процент от общей кассы каждого официанта, зависящий от выполнения плана всего заведения, являющийся премиальной выплатой в расчетный период в отличие от основной заработной платы, которая осуществляется 2 раза в месяц.

Премирование за продажи определенных блюд и напитков также является основой материального стимулирования для официантов. В основном для плана продаж и количества его позиций служат блюда и напитки не являющиеся популярными в данном заведении, вот их стараются донести до масс с помощью красивых и вкусных продаж официантов, что в свою очередь является для них мотивационным аспектом. Премирование определяется в ходе соревновательной акции, подсчитывание которой происходит в конце месяца, в расчетный период. Разработка личного графика рабочих дней является основным нематериальным пунктом предоставленной системы мотивации. Большинство работников зал сферы ресторанного бизнеса является студентами как очной так и заочной формы обучения, и для главной возможностью является совмещение учебы и работы. Система штрафов для официантов также предусмотрена в организации ООО «ВолгаФудСервис». Штраф в сфере ресторанного бизнеса предусматривает собой удержание фиксированной части заработной платы за невыполнение определенных правил, требуемых от работника.

Проанализировав действующую систему стимулирования, выявились следующие недостатки:

- отсутствие положения об оплате труда;

- нерегулярность и нечеткие процедуры разработки системы стимулирования;
- нарушение принципов научной разработки системы материального стимулирования;
- превалирование отрицательных стимулов (штрафов) над положительными;
- недостаточное использование нематериальных стимулов.

На основе проведенного анализа предоставленной системы стимулирования официантов в организации ООО «ВолгаФудСервис» были разработаны новые методы мотивации:

- 1) Балльно-рейтинговая оценка исполнения обязанностей официантов;
- 2) Раскрытие потенциала работников;
- 3) Разработка корпоративной культуры;
- 4) Предоставление социального пакета, разработанного внутри организации.

Проведя оценку эффективности предложенной системы мотивации был применен метод субъективной количественной оценки свойств разнообразных объектов для более четкого описания востребованности той или иной направленности в разработанной системе стимулирования.

Проведенная оценка эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в организации позволяет сделать следующие выводы: 1) высокой степенью замотивированности обладают только некоторые работники, что значительно снижает общую эффективность запланированных к реализации мероприятий; 2) максимальное повышение плановых значений может ожидать по группам показателей результативности труда и производственно-трудовой активности; 3) эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации персонала значительно снижена в силу деления официантов по категориям, в связи с чем формируются различные видения мотивации;

4) руководству необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать более эффективные способы по совершенствованию мотивации официантов.

Заключение. На основе представленной организации общественного питания ООО «ВолгаФудСервис» и предоставленной системы стимулирования в организации, были проанализированы и предоставлены методы мотивации. В результате анализа были сформулированы следующие выводы:

Мотивация становится единым целым при присутствии трех основных составляющих: деятельность руководителей организации, направленная на побуждение работников к труду; наличие у работников интереса к трудовой деятельности; совокупность имеющихся в наличии способов мотивации и стимулирования работников. Отсюда вытекает главная цель мотивации персонала – достижение эффективности и прибыльности организации через построение системы мотивации, учитывающей интересы всех работников организации.

Мотивирование персонала в организациях сферы общественного питания имеет свою специфику, определяемую влиянием ряда факторов внутренней и внешней среды конкретной организации, в результате чего были выделены и охарактеризованы три наиболее важных направления мотивации персонала: раскрытие потенциала работника; сплочение коллектива через формирование корпоративной культуры; предоставление защиты жизни и здоровья каждого работника.

Проведенная оценка системы мотивации официантов, предоставленная организацией, позволила выявить следующие ее недостатки: несоответствие методов мотивирования реальным потребностям работников; отсутствие стимулирования отдыхом, а также компенсационного пакета и льгот; критерии по распределению заработной платы не удовлетворяют большую часть штата официантов.

В организации необходимо совершенствовать систему мотивации персонала путем введения ряда новых методов мотивирования. Как показал анализ, приоритетное значение в организации такого типа следует уделить оптимальному комбинированию нематериальных и психологических методов мотивирования с использованием их в комплексе с методами материального

мотивирования. Главной целью формирования такой мотивационной программы является предоставление социального пакета разработанного организацией и всех его критериев: программа медицинского страхования; частичное погашение расходов на транспортные услуги и приобретение профессиональной формы для работы; предоставление спортивного отдыха. Разработанная система содержит порядок применения каждого метода мотивирования официантов а также должна способствовать достижению своей главной цели – мотивирования работников к труду, а также их приобщение к формирующейся в организации корпоративной культуре.

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации персонала свидетельствует о том, что высокой степенью мотивированности обладают только некоторые работники, что значительно снижает общую эффективность мероприятий.