

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

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ СЕТИ КАФЕ «СЕУЛЬ»)**

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

Рыльциной Анны Юрьевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор
кафедры менеджмента и маркетинга _____ Землянухина Н.С

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент _____ Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы формирования механизма мотивации персонала являются значимыми для деятельности любой современной организации. Система мотивации персонала решает актуальные задачи привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала, формирования правильного производственного поведения и повышения производительности труда. Эффективная система мотивации и стимулирования персонала – необходимое условие достижения стратегических целей организации, ее успеха в конкурентной борьбе.

Актуальность работы обусловлена тем обстоятельством, что формирование механизма мотивации персонала и повышение эффективности деятельности организации связаны с необходимостью правильного построения и применения системы мотивации сотрудников в условиях ограниченности ресурсов, повышением роли работника в общественном производстве, в связи с развитием НТП, повышения значимости мыслительных, творческих процессов в производстве, повышения образования.

Цель выпускной квалификационной работы заключена в исследовании формирования механизма мотивации персонала в организации (на примере сети кафе «Сеул»).

Поставленная цель определила ряд исследовательских **задач**:

- исследовать теоретические основы формирования механизма мотивации персонала в организации;
- рассмотреть понятие формирования механизма мотивации персонала;
- определить содержание методов мотивации персонала как составляющих мотивационного механизма и их классификация;
- выявить особенности современных требований к механизму мотивации персонала;

- провести анализ формирования механизма мотивации персонала в сети кафе «Сеул» организации;
- дать общую характеристику деятельности предприятия;
- охарактеризовать механизм мотивации персонала;
- проанализировать формирование механизма мотивации в организации;
- осуществить разработку комплексной системы мотивации труда персонала;
- разработать методические рекомендации и практические предложения по разработке премиальной системы
- провести расчет экономической эффективности мероприятий, направленных на совершенствование механизма мотивации персонала.

Объектом исследования является сеть кафе «Сеул».

В качестве **предмета** исследования выступает процесс формирования механизма мотивации персонала в организации.

Теоретической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемой и смежной проблемам в области эффективности и совершенствования формирования механизма мотивации персонала в организации.

В процессе исследования проблем по избранной теме использовались законодательные и нормативные акты, внутренняя отчетность предприятия, публикации по проблематике исследования в сети Интернет.

Практическая значимость исследования результатов исследования заключается в разработке методических рекомендаций и практических предложений по формированию и совершенствованию механизма мотивации персонала по совершенствованию системы вознаграждения персонала на предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы: данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, глоссария и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Мотивация занимает одно из главных мест в системе управления персоналом. Управление мотивацией определяют как движущую силу человеческого поведения. С помощью грамотно выстроенной системы мотивации персонала в компании можно побуждать, направлять и поддерживать поведение работников на пути к достижению поставленных целей.

Мотивация как функция системы управления персоналом реализуется при помощи определенной системы стимулов. Говоря проще, любые действия работника должны иметь для него положительный или отрицательный результат с точки зрения удовлетворения им потребностей или достижения целей. Зачастую даже лояльный работник, не получивший от компании ожидаемого результата, но обладающий нужными знаниями, осознающий свою ценность и возможности, может расстаться с организацией.

Методы мотивации должны меняться в соответствии с этапами ее формирования, внедрения и работы.

Мотивы и их формирование, все многообразие потребностей, установки, потенциал личности, так или иначе, отражаются, систематизируются и изучаются в различных теоретических концепциях мотивации труда и служат первым шагом в разработке мотивационного механизма.

Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей фирмы и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, работающих в организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

Принято за правило, что управление мотивацией персонала в основном возложено на HR-департамент и является частью функций по управлению персоналом. В системе менеджмента качества управление мотивацией персонала связано с целями в области качества и является инструментом для вовлечения персонала в работу. Поэтому, для эффективного применения этого инструмента, необходимо, чтобы в разработке мероприятий по

мотивации принимали участие не только сотрудники службы персонала, но и высшее руководство организации и специалисты службы качества.

Мотивация — это стимулы, побуждающие человека выполнять определенные действия. Это определение лежит в основе разнообразных мотивационных систем, которые применяются в бизнесе и стимулируют персонал к повышению эффективности труда и снижению издержек компании.

Задачи мотивации:

- побуждение работников к эффективному труду;
- создание у работников позитивного настроения;
- удовлетворение базовых потребностей сотрудников;
- снижение издержек;
- сведение текучести кадров к минимуму;
- повышение лояльности персонала.

При выборе форм и методов мотивирования работников следует исходить из реальных возможностей компании. Тщательный анализ текущего положения дел позволит опытному HR-менеджеру выбрать максимально эффективные методы мотивации персонала.

Процесс роста эффективности трудовой деятельности предполагает расширение традиционных факторов мотивации труда и формирование дополнительной системы, направленной на качественное повышение его результатов. В новых условиях оценка мотивации деятельности персонала должна быть двоякой и включать в себя две системы показателей.

Оплата труда как мотивационный механизм играет значительную роль в практике организаций. Однако постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует ни поддержанию трудовой активности на необходимом уровне, ни росту производительности труда. Согласно теории потребления, спрос на деньги у людей растет лишь до определенного предела. На сегодняшний день все больший приоритет в сфере методов мотивации персонала приобретают механизмы морального стимулирования.

Мотивация сотрудников организации представляет собой определенного рода искусство, использование которого можно доверить лишь

человеку с развитым чувством меры и гармонии; человеку, чья деятельность ориентирована на развитие личности.

Мотивационная модель характеризуется новыми подсистемными компонентами, проявляется как информационно открытый комплекс, постоянно обновляющийся и развивающийся. Ожидания, нужды и интересы персонала при новом подходе должны постоянно анализироваться, оцениваться и в конечном итоге учитываться в процессе реализации расширенного состава факторов мотивационной системы.

Таким образом, для того, чтобы каждый работник надежно и добросовестно исполнял свои обязанности, важно не только подбирать людей с определенными качествами, но и модифицировать их поведение в нужном для организации направлении. Одним из важнейших воздействий на поведение работника является мотивирование труда. Для формирования сильной трудовой мотивации необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека. Мотивация должна соответствовать потребностям, интересам и способностям работника.

2 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СЕТИ КАФЕ «СЕУЛ»

Цой А.П. является директором сети ресторанов «Сеул», которые расположены в центре городов Саратов и Энгельс.

Ресторан «Сеул» - это отличное место для мероприятий любого характера, будь это деловой обед, дружеские посиделки, романтическое свидание, корпоративный вечер или семейное торжество.

Основными целями являются:

- организация отдыха и потребления пищи посетителями;
- организация деятельности различных цехов и торговых процессов по продажам блюд населению и их постоянное совершенствование;
- осуществление эффективной коммерческой и торговой деятельности и т.п.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности предприятия, в её управлении, в укреплении её финансового состояния. Он представляет собой экономическую науку, которая изучает экономику организаций, их деятельность с точки зрения оценки их работы по выполнению бизнес-планов, оценки их имущественно-финансового состояния и с целью выявления неиспользованных резервов повышения эффективности деятельности предприятий

Проанализировав структуру и динамику финансовой отчетности исследуемой компании, можно сделать вывод, что предприятие стабильно, независимо от внешних инвесторов. Что же касается управления оборотным капиталом, то в целом ситуация в данной сфере управления предприятием не представляет существенной угрозы стабильности финансового состояния предприятия. Тем не менее, динамика роста оборотных активов свидетельствует о необходимости пристального внимания руководства к организации системы управления оборотным капиталом.

Показатели результативности складываются в единую систему, направленную на выполнение задач, которые стоят перед сетью кафе. А эти задачи и планы выставляются руководством сети, исходя из общих

стратегических целей бизнеса. Таким образом, система мотивации балансирует интересы и цели предприятия и работников от повара до директора.

Каждая организация разрабатывает и использует собственную систему вознаграждения работников, в которой отражаются управленческая идеология и стоящие перед организацией стратегические цели. В связи с этим трудно дать универсальные рекомендации по разработке мотивационной политики организации. Следует также понимать, что и вновь создаваемая зарплатная система рано или поздно устаревает. Руководители должны быть готовы к этому и не цепляться за систему, которая уже не отвечает стратегическим целям и ситуации на рынке.

В кафе «Сеул» применяются в основном инструменты мотивирования:

— административные методы – это штрафы, в основном за постоянные опоздания или за нахождение на рабочем месте в нетрезвом виде. Штрафы составляют 25% от заработной платы сотрудников.

— экономические методы – стимулирование сотрудников путем предоставления денежных вознаграждений, выплат, премий;

— социальные методы – предоставление полного соцпакета: заключение трудового договора, стаж, перерасчет пенсий, медицинское обслуживание; выработана система наставничества и регулирования межличностных отношений.

С точки зрения применения денежных методов в качестве рекомендации может послужить оплата такси сотрудникам или служебного транспорта, предоставление дополнительного медицинского и социального страхования, дополнительные льготы.

В качестве моральных форм стимулирования персонала можно предложить организацию и проведение конкурсов профессионального мастерства, например, «Лучший официант года» и другие.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СЕТИ КАФЕ «СЕУЛ»

Анализ существующей системы мотивации персонала на предприятии показал на наличие в организации достаточно стабильной системы оплаты труда. Однако стабильность выплаты или размер получаемого вознаграждения еще не говорит о совершенстве данной системы вознаграждения. В недостаточной степени учитываются ее философские, социальные и психологические аспекты. Проведенные в производственном отделе исследования показали о наличии у сотрудников достаточного уровня мотивации, поэтому задачами руководства в области управления персоналом должно быть, прежде всего, поддержание существующего уровня мотивации подчиненных, а также его развитие и направление в нужном для целей организации русле. Для этого первостепенной задачей является устранение недостатков существующих методов стимулирования персонала, способных привести к демотивированию работников предприятия

Главной и основной рекомендацией по внедрению комплексной системы мотивации в организации является постоянный анализ использования методов стимулирования и выявление наиболее эффективных форм мотивации труда для повышения заинтересованности персонала в работе предприятия

Важным шагом совершенствования системы мотивации персонала в организации является определение тех форм стимулирования персонала, которые организация может использовать в своей деятельности. Здесь важно понять, что фирма может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения.

Экономическая эффективность - это результат труда человека в процессе производства материальных благ. Но эффективность сама по себе недостаточно характеризует деятельность человека. Для более полной ее характеристики важно знать, какими затратами получен этот эффект, то есть, во что обошелся результат. Поэтому необходимо полученный результат сравнить с теми затратами, с помощью которых он получен, то есть, отнести

эффект к затратам, сопоставить одну абсолютную величину - эффект с другой абсолютной величиной - затратами. Такое сопоставление дает относительную величину – эффективность.

Экономическая эффективность от внедрения комплексной системы мотивации в целом по предприятию будет значительно выше, так как к экономии денежных средств от снижения текучести добавится увеличение прибыли за счет роста производительности и повышения конкурентоспособности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследовав формирование механизма мотивации персонала в организации на примере сети кафе «Сеул», пришли к выводу:

Мотивация — это стимулы, побуждающие человека выполнять определенные действия. Это определение лежит в основе разнообразных мотивационных систем, которые применяются в бизнесе и стимулируют персонал к повышению эффективности труда и снижению издержек компании.

Задачи мотивации заключаются в:

- побуждении работников к эффективному труду;
- созданию у работников позитивного настроения;
- удовлетворении базовых потребностей сотрудников;
- снижении издержек;
- сведении текучести кадров к минимуму;
- повышении лояльности персонала.

Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся в организации традиции и исторический опыт работы.

Формирование механизма мотивации персонала было рассмотрено на примере сети кафе «Сеул», основными целями деятельности которого являются:

- организация отдыха и потребления пищи посетителями;
- организация деятельности различных цехов и торговых процессов по продажам блюд населению и их постоянное совершенствование;

— осуществление эффективной коммерческой и торговой деятельности и т.п.

В кафе «Сеул» применяются в основном инструменты мотивирования:

— административные методы – это штрафы, в основном за постоянные опоздания или за нахождение на рабочем месте в нетрезвом виде. Штрафы составляют 25% от заработной платы сотрудников.

— экономические методы – стимулирование сотрудников путем предоставления денежных вознаграждений, выплат, премий;

— социальные методы – предоставление полного соцпакета: заключение трудового договора, стаж, перерасчет пенсий, медицинское обслуживание; выработана система наставничества и регулирования межличностных отношений.

Руководству сети кафе «Сеул» следует обратить внимание на создание полноценной системы мотивации, которая должна включать:

— диагностику потребностей,

— стимулирование персонала с учетом результатов определения мотивационных профилей,

— мониторинг и оценку эффективности применяемых методов мотивации с целью их совершенствования.

В качестве экономической эффективности кадровых мероприятий в области мотивации персонала, предполагается рассмотрение годовой экономии и годового экономического эффекта от уменьшения текучести рабочей силы, вызванной неудовлетворенностью организацией и условиями труда.

Экономическая эффективность от внедрения комплексной системы мотивации в целом по предприятию будет значительно выше, так как к экономии денежных средств от снижения текучести добавится увеличение прибыли за счет роста производительности и повышения конкурентоспособности предприятия.

