

**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**

**ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ РЕСТОРАНА  
«CENTRAL PERK»)**

студентки 4 курса 421 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Приваловой Анастасии Сергеевны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Землянухина Н.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** В связи с нестабильным экономическим состоянием, вызванным финансовыми кризисами, большинству организаций приходится заниматься активным поиском новых путей мотивации персонала с целью повышения результативности работы компании. Главным источником дохода для любой организации являются ее сотрудники, поэтому успех компаний напрямую зависит от того насколько результативной окажется их работа.

Можно отметить, что наивысшая степень результативности происходит только в тех случаях, когда:

- каждый из работников заинтересован в результате своей работы и результате организации в целом;
- присутствует соответствующая мотивация при достижении удовлетворенности процессом.

Стоит отметить, что при правильном формировании механизма мотивационной сферы сотрудника – руководство сможет эффективно управлять персоналом, достигая необходимые результаты, повышая при этом производительность предприятия. Каждый год появляются все более новые и совершенные методы мотивации, но, к сожалению, многие организации пренебрегают ими, либо тратят необоснованные средства на реализацию малоэффективных способов, при этом расходы не всегда окупаются и приносят прибыль.

Исследованиями влияния мотивации персонала на увеличение результативности организации занималось большое количество русских и зарубежных ученых на протяжении многих веков, например, такие как : В.М. Бехтерев, А. Файоль, Г. Мюнстерберг, Ф. Герцберг, А.Маслоу, Л. Портер и другие. Анализируя множество источников можно отметить, что все связывают результативность с заинтересованностью персонала к своей работе, без мотивации невозможно говорить о успешной работе, но, между тем, не наблюдается единой и четкой модели, методов и инструментов использования структуры мотивации, что значительно усложняет выбор. При

использовании каждого из методов необходимо соблюдать золотую середину и внимательно изучать организационную структуру и специфику работы, чтобы выбрать наиболее подходящий метод мотивации, именно поэтому необходимо еще раз отметить актуальность и важность данной темы.

**Цель работы** – исследовать повышение результативности организации на основе мотивации персонала, а также разработать методы мотивации персонала, влияющие на увеличение результативности ресторана «Central Perk».

Были сформулированы задачи для достижения данной цели:

- определить понятия результативности организации на основе мотивации персонала;
- изучить методы мотивации персонала, направленные на повышение результативности организации;
- определить взаимосвязь результативности организации с мотивацией;
- предоставить характеристику деятельности ресторана «Central Perk»;
- проанализировать методы мотивации персонала в ресторане «Central Perk»;
- проанализировать влияние мотивации персонала на результативность ресторана «Central Perk»;
- разработать направления совершенствования повышения результативности ресторана «Central Perk» на основе мотивации персонала;
- провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий в ресторане «Central Perk».

**Объект исследования** – система управления в ресторане «Central Perk», который входит в одну из самых больших сетей общественного питания в г.Саратов ООО «Вектор-SD»

**Предмет исследования** – организационно- управленческие отношения по поводу повышения результативности организации на основе мотивации персонала.

Цели и задачи исследования определили структуру работы. Работа состоит из трех глав, каждая из которых включает в себя два или три подпункта, содержания, введения, списка использованных источников, заключения и приложений.

Теоретическая и практическая значимость проведенных исследований будет выражаться в дальнейшем использовании и развитии методов мотивации для совершенствования повышения результативности организаций. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенных мероприятий в рассматриваемой организации, а также других заведениях общественного питания.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы повышения результативности организации на основе мотивации персонала» раскрывается содержание, виды и методы понятий результативности организации и мотивации персонала, а также их взаимосвязь.

Результативность организации – это соотношение затрат, усилий, проделанной работы и продукции, выпускаемой организацией.

Можно выделить несколько основных подходов к определению результативности деятельности организаций:

1. Понимание результативности как степени достижения цели организации.
2. Понимание результативности как способности организаций использовать среду для приобретения редких ресурсов.
3. Понимание результативности как способности организаций достигать максимальные результаты при фиксированных затратах или способности минимизировать затраты при достижении требуемых результатов.
4. Понимание результативности как способности к достижению целей на основе хороших («здоровых») внутренних характеристик.
5. Понимание результативности как степени удовлетворенности клиентов и заказчиков.

Мотивация – одна из основных функций управления, то есть обособившийся вид деятельности, представляющий собой процесс

побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Важнейшими понятиями концепции мотивации являются: потребность, интерес, мотив, мотивирование, стимулы.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести стадий, следующих одна за другой: возникновение потребности, поиск путей устранения потребностей, определение направления действий, осуществление действия, осуществление действия за получение вознаграждения, устранение потребностей.

Существует ряд методов мотивации персонала. Основными выделяют материальные и нематериальные.

Экономические методы делятся на две большие группы: система штрафов и система поощрения. **Нематериальная мотивация имеет намного больше видов:** похвала руководителя, карьерный рост, обучение за счет фирмы, имидж компании, хорошее настроение в коллективе и т.д.

Самый легкий способ повысить результативность – механизировать процесс. Самый трудный, но самый надежный способ повысить результативность – развить желание и умение каждого работника работать с максимальной отдачей. Смысл этого прост: в долгосрочной перспективе именно от людей зависит результативность организации. Даже в самых автоматизированных процессах именно люди, работая, показывают, на что способно оборудование, обеспечивают процессы производства ресурсами, получают и распределяют продукцию, поддерживают технику в рабочем состоянии.

**В главе 2 «Анализ повышения результативности ресторана «Central Perk» на основе мотивации персонала»** изучена характеристика деятельности ресторана, проанализированы методы материальной и нематериальной мотивации персонала, а также проанализировано влияние мотивации сотрудников на результативность организации.

Ресторан « Central Perk» находится по адресу г. Саратов, улица Вольская 63/69.«Central Perk» и является рестораном европейской кухни.

Рассматривая материальные методы мотивации в ресторане «Central Perk» было проанализировано каким образом заработная плата влияет на мотивацию, премии за выполненный месячный план, денежное вознаграждение за самую большую личную кассу среди работников ресторана и конечно же проанализировано каким образом штрафные санкции влияют на мотивацию. Нематериальная мотивация сотрудников повышается за счет сопернического духа среди работников, празднования значимых дат, составления удобного рабочего графика, игровых форм мотивации и проведение ежедневных планерок на которых обсуждаются все возникающие проблемы работников.

О результативности ресторана «Central Perk» с помощью мотивирующих воздействий можно судить в первую очередь по данным анализа эффективности действующей в организации системы материального и нематериального стимулирования труда. Комплексная программа оплаты и стимулирования труда – это один из самых эффективных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением, поэтому было изучено соотношение темпов роста средней заработной платы и производительности труда ресторана «Central Perk» за 2015 и 2016 год. Также было рассмотрено влияние нематериальной мотивации сотрудников на увеличение результативности организации, на примере оценка возврата инвестиций в обучение персонала. Для того, чтобы понять, достаточно ли замотивирован персонал для повышения результативности организации – было проведено анкетирование «Оценка мотивации персонала».

**В главе 3 «Направления совершенствования повышения результативности ресторана «Central Perk» на основе мотивации персонала»** было предложено несколько мероприятий, первым из которых является сокращение текучести кадров.

Текучесть кадров оказывает негативное влияние на работу организации, так как нет возможности формирования коллектива, вследствие чего в компании отсутствие корпоративного духа. Данный факт

отрицательно сказывается на производительность и результативность организации в целом. Одной из главных причин является низкая мотивация персонала, потому был предложен ряд мероприятий: раз в год непосредственный начальник проводит с его штатом так называемый *Mitarbeitergespräch* (беседа с персоналом). Здесь обсуждаются итоги проделанной работы за отчетный период, формирование потенциала развития, постановка новых целей; создание новых программ обучения за счет работодателя. Для мотивации персонала за несколько недель и неделю до увольнения также необходимо прибегнуть к некоторым мерам, например, замотивировать персонал на увеличение своей заработной платы путем дополнительных продаж и поощрений от руководства в виде денежных выплат, либо вручением приятных бонусов.

---

При расчете экономической эффективности было выяснено, что она составит 50%.

Второе мероприятие в ресторане «Central Perk»- внедрение новых электронных программ, а именно, замена расчетной программы «R-Keeper» на программу «Poster»», которая имеет ряд функциональных преимуществ, а так же преимущества в своей цене. Но самое главное, что данная программа сможет облегчить работу сотрудников и мотивировать за счет функции статистики и обучения.

---

Предложенное мероприятие по установлению новой электронной программы «Poster» благоприятно скажется на результативности ресторана «Central Perk» уже в первом году. Можно отметить, что расходы в следующем году снизятся в связи с тем, что вся необходимая аппаратура уже будет закуплена, поэтому стоимость программы позволит сэкономить целых 174 440 тыс. руб.

В **заключении**, анализируя литературу по исследуемой проблеме повышения результативности организации на основе мотивации было показано, что результативность организации – это соотношение затрат, усилий, проделанной работы и продукции, выпускаемой организацией. При изучении результативности организации удалось выяснить, что существует несколько подходов для определения результативной деятельности:

- понимание результативности как степени достижения цели организации;

- понимание результативности как способности организаций использовать среду для приобретения редких ресурсов;

- понимание результативности как способности организаций достигать максимальные результаты при фиксированных затратах;

- понимание результативности как способности к достижению целей на основе хороших («здоровых») внутренних характеристик;

- понимание результативности как степени удовлетворенности клиентов и заказчиков.

Также, удалось узнать, что мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов, при этом существуют различные способы мотивации: нормативная мотивация, принудительная мотивация, стимулирование; в свою очередь можно отметить, что мотив – это то осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, которое и порождается определенной потребностью.

Причины, мотивирующие персонал к результативной деятельности в организации – это идеальная работа, обеспечивающая внутреннее удовлетворение сотрудника работой, разнообразие умений и навыков, целостность работы, важность работы, автономию и обратную связь. Перечисленные факты оставляют свой отпечаток в оценке работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Работа не будет внутренне мотивируемой, если не включает в себя эти параметры. Хорошее качество ее



выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного. Потому работа, которая удовлетворяет все описанные факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает качество выполнения задания, повышает личную результативность и результативность всей организации в целом.

Практическое исследование влияния мотивации на результативность деятельности ресторана «Central Perk» показало, что система мотивации сотрудников организации включает в себя как моральное, так и материальное вознаграждение.

Стратегия управления персоналом в ресторане «Central Perk» отражает разумное сочетание экономических целей организации, потребностей и интересов сотрудников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей сотрудников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов, что способствует повышению результативности в деятельности организации.

Во время практики были изучены недостатки системы мотивации в ресторане «Central Perk»:

- изменение графика работы на основе текучести кадров;

- отсутствие гибкой системы оценки сотрудников, то есть отсутствие объективной оценки деятельности каждого работника, что может значительно снизить качество работы всех сотрудников.

Были предложены мероприятия, направленные на повышение результативности организации на основе мотивации персонала, включающие в себя такие направления, как:

- создание новой системы обучения персонала, отличной от классической;

-совершенствование электронных программ обслуживания, которые значительно облегчают работу персонала (удобны в использовании и позволяют экономить время);

-внедряемые программы позволяют составлять статистику работы каждого сотрудника, на основе которой повышается мотивация среди сотрудников, а также можно разработать индивидуальный подход и методы мотивации к каждому из работников;

- Mitarbeitergespräch (беседа с персоналом), влияющая на увеличение мотивации персонала, а также способствующая сокращению текучести кадров.

В результате внедрения предложенных мероприятий экономическая эффективность по первому мероприятию составила 50%, а по второму мероприятию 101%, что свидетельствует о возможности внедрения выгодных предложений для ресторана «Central Perk».