

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «РЕНЕССАНС И К»)

студента 4 курса 421 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Самойлова Артема Олеговича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

Девоз
подпись, дата

М.В. Девоз
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., профессор
должность, уч. степень, уч. звание

Девоз
подпись, дата

Д.И. Девоз
инициалы, фамилия

Саратов 2020

Актуальность темы исследования. Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что проблема управления мотивации персонала на протяжении многих лет остается одной из самых важных в комплексе проблем управления персоналом. Каждая организация стремится к тому, чтобы персонал работал более результативно. Готовность и желание персонала выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха организации. Практика показывает, что механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата. Вопреки желанию работников от них нельзя добиться полной отдачи. Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Наладить эффективный процесс управления мотивацией, ее форм и методов управления можно, лишь зная то, что движет персоналом, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и каким способом, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Повысить результативность труда можно через познание структуры мотивов и потребностей работников, через конкретные мероприятия по выражению им признания руководителем и по стимулированию на высокие результаты, через улучшение информационной структуры и структуры принятия решений посредством улучшения общения.

Результативность работников зависит не только от односторонних требований и поощрений, но и от взаимного внимания и партнерства. Проблемы мотивации довольно часто имеют центральное значение в жизни организации. Сотрудники тогда мотивированы, когда приносят пользу организации с радостью, воодушевлением, готовностью выполнять задание, увлеченностью.

Теоретической и методологической основой выпускной работы являются работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам теории и практики управления мотивацией персонала. Изложенные

в работе положения в значительной мере учитывают исследования и научные разработки российских ученых: Авдеева, В.В., Базарова, Т. Ю., Еремина, Б. Л., Васильевой М.Г., Кибанова А.Я., Самоукина Н. В.

✓ Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ управления мотивацией персонала и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на примере ООО «РЕНЕССАНС и К»;

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

✓ рассмотреть теоретические управления мотивацией персонала организации;

✓ рассмотреть процесс и методы управления мотивацией персонала организации и его исторические аспекты;

✓ изучить хозяйственную деятельность ООО «РЕНЕССАНС и К»;

✓ проанализировать и выявить недостатки применения методов управления мотивацией персонала ООО «РЕНЕССАНС и К»;

✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «РЕНЕССАНС и К»;

✓ провести расчет эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала.

Объектом исследования является ООО «РЕНЕССАНС и К», который является как рестораном и банкетным залом, специализирующийся на блюдах Европейской кухни.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, возникающие в процессе управления мотивацией персонала ООО «РЕНЕССАНС и К».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, семи параграфов, заключения и списка используемых источников.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления мотивацией персонала, а также процесс и методы и процесс управления мотивацией.

Во второй главе представлена общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «РЕНЕССАНС и К», а также проанализированы применяемые методы управления мотивацией и выявлены его недостатки.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «РЕНЕССАНС и К», а также произведен расчет эффективности предложенных мероприятий.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические аспекты управления мотивацией персонала организации

Персонал и его потенциал является самым ценным ресурсом любой организации. Именно поэтому одной из основных составляющих эффективного управления предприятием является мотивации персонала. И не секрет, что каждая организация нуждается в своем собственном, продуманном процессе и системе, учитывающие особенности и специфику компании.

Управление мотивацией персонала представляет собой процесс целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду. Управление мотивацией персонала организации выполняет несколько специфических функций и как любой процесс управления предполагает наличие субъекта и объекта управления.

Процесс управления мотивацией персонала в организации формируется и функционирует в соответствии с определенными принципами. На процесс

управления мотивацией персонала в организации влияет целый комплекс факторов.

Также следует сказать, что организация процесса управления мотивацией персонала на разных уровнях выдвигает особые требования к субъекту управления, а именно наличие особой управленческой компетентности руководителей всех уровней, а также менеджеров по персоналу.

Причем, объект управления мотивацией в свою очередь находится на трех взаимосвязанных уровнях управления мотивацией. К каждому из которых, применяется один или несколько методов управления мотивацией персонала в организации. Но при этом нельзя забывать о существовании факторов, усложняющих организацию процесса управления мотивацией персонала в организации.

Анализ управления мотивацией персонала организации на примере ООО «РЕНЕССАНС и К»

ООО «Ренессанси К» создано в 2008 году и является Обществом с ограниченной ответственностью по гражданскому законодательству РФ учреждённое одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделён на доли определённых учредительными документами размеров и расположен по адресу г. Саратов 2-й Станционный проезд, 6Б.

В управлении мотивацией персонала ресторана в основном применяются экономические методы управления, то есть мотивация всех работников в связи со спецификой деятельности направлена исключительно на материальную составляющую.

Экономические методы в ресторане четко прослеживаются в системе вознаграждения, которая разделена на две части. Первая часть это оплата труда директора, которая основана на ежегодных и ежеквартальных KPI. Вторая часть это оплата труда рабочего персонала.

Заработная плата сотрудника ресторана делится на три части:

1. Постоянная часть - гарантированная ежемесячная выплата зарплаты (ставка или оклад + доплата за категорию «старший»), которая соответствует уровню на рынке и уровню зарплаты по г. Саратову. Но постоянная часть заработной платы не выплачивается официантам, так как им платят от 1500 до 2000 рублей за смену.

2. Переменная часть - возможная ежемесячная премия по результатам выполнения плана продаж блюд. Социальных выплат и материальных выплат нет.

3. Общие чаевые за смену, которые делятся поровну между работниками смен.

Персонал получает каждый месяц план продаж от выполнения, которого зависит получение премии. Каждая смена получает премию в размере определенного процента от суммы средневенной реализации смены.

Например, средневенная реализация для смен составляет 25000 рублей. Премииальный процент – 5%. Таким образом, каждый сотрудник кафе получит премию в размере 1250 рублей. Хотя каждая смена получает премию на основании своей реализации, для её выплаты учитывается работа всего заведения.

Таким образом, условия получения премии такие:

Премия = от 75% (S часть премии) до 100% и выше выполнения плана по продажам «премиальных» блюд + выполнение плана в рублях на 100%. Или увеличение премии вдвое при выполнении 100% и выше % плана по продажам «премиальных блюд» + перевыполнение плана в рублях.

План продаж достаточно шаблонный и, по мнению руководства, не является завышенным, а помогает раскрывать потенциал ресторана.

Таким образом, управление мотивацией в ресторане путем применения экономических методов управления имеет следующие черты:

1. Премииальный процент является одинаковым для всех смен. Сколько каждая смена зарабатывает - столько и получит.

2. Премию получает вся смена. Хотя план продаж реализовывают в основном работники зала (официанты), труд работников кухни не менее важен.

3. Получение премии зависит не только от выполнения плана, оцениваются и усилия сотрудников, а именно:

- Оплата от 75% + реализация - хотя премия и уменьшается вдвое - оцениваются усилия сотрудников.
- Оплата от 100% + реализация - получение определенного процента премии за точное исполнение плана.
- Увеличивая вдвое реализацию и выполняя план по продаже блюд, смена может увеличить премию вдвое.

Таким образом, управление мотивацией персонала ресторана не является совершенной, в частности нуждается в изменении оплаты труда официантов и поваров, а также процедура деления общих чаевых. Поэтому необходимо разработать рекомендации по совершенствованию управления мотивацией.

Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «РЕНЕССАНС и К»

Чтобы разнообразить процесс управления мотиваций персонала необходимо изменить уровень оплаты труда официантов и поваров в ресторане «Ренессанс» и для этого мы предлагаем разработать программу оценки деятельности для этих сотрудников. По результатам программы уровень дохода и других видов вознаграждения могут, как увеличиваться, так и падать в зависимости от профессионального разряда. Правильно организованная и систематическая оценка позволит держать всех сотрудников и так же управляющий состав ресторана в определенном тоне и повысит их мотивацию.

По результатам оценки сотруднику присваивается профессиональный разряд. Исходя из разряда, складывается уровень вознаграждения сотрудника.

К поварам можно применить такую же программу оценки как для официантов, но следует учесть, что работа повара это мастерство, а оно приходит с опытом и постоянным совершенствованием своих навыков в процессе обучения приготовления новых блюд, в изучении новых технологий приготовления, в участие в кулинарных конкурсах.

От повара напрямую влияют продажи в ресторане посредством качества выполнения своей работы. Вкусная еда, хороший сервис это залог возврата гостя именно в это заведение. Исходя из этого, можно предложить следующую систему денежного вознаграждения для поваров:

1. ставка, которая меняется в зависимости от разряда, присваиваемому по результатам оценки и выполнения личных показателей и личного плана развития (аналог таблица мотивации официантов). Находясь на одной и той же позиции, повар может планировать рост своей зарплаты, повышая свое мастерство, а не искать работу там, где больше платят.

Например: повар 1 разряда ставка - 30 000 руб., повар 2 разряда ставка увеличивается на 10% - 33 000 руб., повар 3 разряда – ставка повара 2 разряда увеличивается на 10% - 36 000 руб. и так далее по уровню разряда. Или же ставка на каждый разряд определяется не повышением процентным, а фиксированной суммой. Повар 1 разряда – 30 000 руб., повар 2 разряда – 35 000 руб., повар 3 разряда – 40 000 и т.д. По результатам комплексной оценки повар может не только расти в разрядах, но и возвращаться на один или даже два разряда назад. Это всегда держит в тонусе и помогает повышать свой профессионализм.

2. Процент от выполнения плана по товарообороту кухни. Этот процент начисляется на весь персонал в зависимости от результата месяца и далее делится поровну или исходя из разрядов повара на всех сотрудников.

Например, план по товарообороту кухни составляет 1 500 000 руб. При 100% выполнении плана насчитывается 2% от суммы выполненного плана, что равно 30 000 руб. Далее эта сумма или делится поровну на всех поваров или насчитывается по уровню процентов каждого разряда. Повар мастер получает 10% от суммы бонуса, повар 1 разряда получает 3% от суммы бонуса, повар 2 разряда 4% и т.д.

3. Премии за индивидуальный вклад: разработка успешного блюда, работа на нескольких процессах за смену и т. д. обычно от 2000 до 5000 руб. может выплачиваться на усмотрение шеф-повара одному лучшему повару в месяц.

Для оценки эффективности наших рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией персонала в ресторане «Ренессанс» целесообразно провести сравнительный анализ уровня вознаграждения официантов и поваров до и после наших рекомендаций (табл. 3.2.). Сравнение будем производить по максимальным значениям, то есть до достижения официантом уровня «мастер».

Таблица 3.2. Уровень вознаграждения официантов до и после реализации программы аттестации, тыс. руб.

Должность	Заработная плата						
	До реализации программы аттестации			После реализации программы аттестации			
Официант	Ставка	Премия	Итого	Ставка	Премия	Итого	Изменения в %
		22 500	5 625	28 125	34 200	2 508	36 708

Анализируя данные таблицы 3.2 можно отметить, что при достижении официантом уровня «мастер», рост его заработной платы за месяц составит 8 583 руб. или на 30% (34 708 руб./22 500 руб.*100% -100%). Расчет произведен без учета платежей по подоходному налогу в 13%. С учетом уплаты подоходного налога зарплата официанта «мастера» составит 31935.96 руб., против 24468.75 руб. до наших рекомендаций.

Рост доходов официанта уровня «мастер» прежде всего, объясняется улучшением качественных показателей его труда и достижение им максимальных значений при выполнении плана продаж и его составляющих, и выполнения максимальных требований программы оценки. Также не стоит забывать, что при достижении официантом уровня «мастер» он может получить разнообразные формы нематериального вознаграждения, такие как отпуск, путевки по соцстрахованию, обучение, поездки на выставки, поездки с поставщиками, билеты на мероприятия, гибкий график и т.д.

В таблице 1. представлен уровень вознаграждения поваров до и после реализации программы оценки. Расчет и сравнение будем производить по максимальным значениям, то есть по достижению повара 6-го разряда (мастер).

Таблица 1. Уровень вознаграждения поваров до и после реализации программы аттестации, тыс. руб.

Должность	Заработная плата						
	До реализации программы аттестации			После реализации программы аттестации			
Повар	Ставка	Премия	Итого	Ставка	Премия	Итого	Изменения в %
	30 000	3 000	33 000	39 000	3 900	42 900	30

По данным таблицы 1 можно отметить, что при достижении поваром уровня «мастер», рост его заработной платы за месяц составит 9 900 руб. или на 30% (42 900 руб./33 000 руб.*100% -100%).

Как и в случае с официантами рост вознаграждения поваров объясняется улучшением качественных показателей их труда и достижении ими максимальных значений при выполнении плана продаж и плана по товарообороту кухни и индивидуальных результатов и выполнения максимальных требований программы оценки.

Следует отметить, что расчет уровней вознаграждения официантов и поваров производился по их максимальному грейду «мастер», который в реальных условиях могут получить только несколько человек. Основная

масса официантов имеют от 1 до 3 уровни и более 2-3 лет не работают в одном и том же заведении. А среди поваров есть свои узкопрофессиональные уровни и разряды, которые к нашим предложениям не имеют никакого отношения, т.к. они локально рекомендованы ресторану «Ренессанс».

Таким образом, расчет эффективности наших рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией персонала с помощью программы оценки официантов и поваров ресторана «Ренессанс» показал, что постоянная и переменная часть вознаграждения персонала может существенно вырасти при выполнении определенных условий. Кроме того, программа оценки допускает, что если сотрудники, достигнут низких результатов, то их профессиональный уровень также снизится, что повлечет за собой снижение общего вознаграждения. Это обстоятельство должно побуждать их увеличивать трудовые усилия и работать производительно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, по результатам работы можно сделать вывод, что управление мотивацией персонала представляет собой процесс целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду. Управление мотивацией персонала организации выполняет несколько специфических функций и как любой процесс управления предполагает наличие субъекта и объекта управления.

Процесс управления мотивацией персонала в организации формируется и функционирует в соответствии с определенными принципами. На процесс управления мотивацией персонала в организации влияет целый комплекс факторов.

Также следует сказать, что организация процесса управления мотивацией персонала на разных уровнях выдвигает особые требования к субъекту управления, а именно наличие особой управленческой

компетентности руководителей всех уровней, а также менеджеров по персоналу.

Причем, объект управления мотивацией в свою очередь находится на трех взаимосвязанных уровнях управления мотивацией. К каждому из которых, применяется один или несколько методов управления мотивацией персонала в организации. Но при этом нельзя забывать о существовании факторов, усложняющих организацию процесса управления мотивацией персонала в организации.

Анализ управления мотивацией персонала организации в ООО «РЕНЕССАНС и К» показал, что в управлении мотивацией персонала ресторана в основном применяются экономические методы управления, то есть мотивация всех работников в связи со спецификой деятельности направлена исключительно на материальную составляющую.

Экономические методы в ресторане четко прослеживаются в системе вознаграждения, которая разделена на две части. Первая часть это оплата труда директора, которая основана на ежегодных и ежеквартальных KPI. Вторая часть это оплата труда рабочего персонала.

Заработная плата сотрудника ресторана делится на три части:

1. Постоянная часть - гарантированная ежемесячная выплата зарплаты (ставка или оклад + доплата за категорию «старший»), которая соответствует уровню на рынке и уровню зарплаты по г. Саратову. Но постоянная часть заработной платы не выплачивается официантам, так как им платят от 1500 до 2000 рублей за смену.

2. Переменная часть - возможная ежемесячная премия по результатам выполнения плана продаж блюд. Социальных выплат и материальных выплат нет.

3. Общие чаевые за смену, которые делятся поровну между работниками смен.

Таким образом, управление мотивацией в ресторане путем применения экономических методов управления имеет следующие черты:

1. Премияльный процент является одинаковым для всех смен. Сколько каждая смена зарабатывает - столько и получит.

2. Премию получает вся смена. Хотя план продаж реализовывают в основном работники зала (официанты), труд работников кухни не менее важен.

3. Получение премии зависит не только от выполнения плана, оцениваются и усилия сотрудников, а именно:

- Оплата от 75% + реализация - хотя премия и уменьшается вдвое - оцениваются усилия сотрудников.
- Оплата от 100% + реализация - получение определенного процента премии за точное исполнение плана.
- Увеличивая вдвое реализацию и выполняя план по продаже блюд, смена может увеличить премию вдвое.

Управление мотивацией персонала ресторана не является совершенной, в частности нуждается в изменении оплаты труда официантов и поваров, а также процедура деления общих чаевых. Поэтому необходимо разработать рекомендации по совершенствованию управления мотивацией.

В качестве рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией персонала ресторана предлагаем разработать программу оценки деятельности для официантов и поваров. По результатам оценки сотруднику присваивается профессиональный разряд. Исходя из разряда, складывается уровень вознаграждения сотрудника.

Таким образом, в рамках данной программы задача руководства ресторана будет заключаться в обеспечении нужного психологического климата работнику и подвести его к повышению продаж, что повысит среднедневную выручку. В дополнение к программе можно проводить конкурсы продаж по блюдам из меню или позициям из меню. К примеру, можно объявить конкурс «Лучшие продажи сезонного блюда» или «Топ продаж порций эксклюзивных алкогольных напитков», по результатам которого наградить победителя, причем обязательно сделать это в

присутствии других членов коллектива.

Для оценки эффективности наших рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией персонала в ресторане «Ренессанс» проводился сравнительный анализ уровня вознаграждения официантов и поваров до и после наших рекомендаций. Анализ показал, что постоянная и переменная часть вознаграждения персонала может существенно вырасти при выполнении определенных условий. Кроме того, программа оценки допускает, что если сотрудники, достигнут низких результатов, то их профессиональный уровень также снизится, что повлечет за собой снижение общего вознаграждения. Это обстоятельство должно побуждать их увеличивать трудовые усилия и работать производительно.