

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

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ
ООО «ЕВРОПА-П»)**

студентки 4 курса 441 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»,
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Кожевниковой Полины Дмитриевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ

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

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2021

Актуальность темы исследования. Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что в настоящее время оценить качество и продуктивность работы компании невозможно без оценки полезности и эффективности работы каждого сотрудника. Так решающим фактором, который может отрицательно сказаться на продуктивности и эффективности как всей организации в целом, так и отдельного сотрудника, является низкая мотивация трудовой деятельности персонала. Сложившаяся на постсоветском экономическом пространстве модель трудовых отношений еще во многом повторяет советскую систему, когда работодатели для мотивации труда используют чаще «кнут», чем «пряник», а работники выполняют обязанности вполсилы. Тогда как важным условием развития организации служит как раз полная вовлеченность в работу и искренняя заинтересованность.

Так как мотивация труда является основным условием гарантийного выполнения работы персонала любой организации, то чтобы сформировать и поддерживать интерес сотрудников к добросовестному исполнению задач и достижению общих целей организации, современные руководители уделяют ей большое внимание, пытаясь сочетать и применить для этого различные методы.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: рассмотрение мотивации трудовой деятельности персонала в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на примере ООО «Европа-П».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы мотивации трудовой деятельности персонала в организации, дать определение «мотивации трудовой деятельности», выделить основные методы мотивации трудовой деятельности персонала в организации;

- ✓ определить основные принципы мотивации трудовой деятельности персонала в организации, рассмотреть процесс мотивации трудовой деятельности персонала в организации;
- ✓ изучить хозяйственную и финансовую деятельность ООО «Европа-П»;
- ✓ провести анализ качественных и количественных показателей персонала ООО «Европа-П»;
- ✓ провести оценку мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П»;
- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П»;
- ✓ провести расчет эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П».

Объектом исследования является ООО «Европа-П», которое носит еще одно название – ресторан «Азиатский стиль», и основным видом деятельности, которого является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П».

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов, которые посвящены мотивации трудовой деятельности персонала в организации.

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

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

В первой главе рассмотрены теоретические основы мотивации трудовой деятельности персонала в организации: понятие, основные цели и методы, а также процесс мотивации трудовой деятельности персонала в организации.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Европа-П», проведен анализ количественных и качественных показателей персонала, определены основные недостатки мотивации трудовой деятельности персонала данной организации.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П», а также произведен расчет эффективности предложенных рекомендаций.

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

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические основы совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала в организации

Мотивация трудовой деятельности персонала в организации представляет собой процесс, который обеспечивает стабильное выполнение сотрудниками всех необходимых действий для повышения качества работы. Основной целью мотивации трудовой деятельности персонала в организации является стремление добиться совпадения личных целей каждого работника с целями организации.

С точки зрения получаемых благ, мотивация трудовой деятельности персонала бывает двух видов: материальная и нематериальная. С точки зрения оказываемого воздействия, мотивация трудовой деятельности персонала может быть внешней и внутренней.

Механизм мотивации трудовой деятельности представляет собой комплекс взаимосвязей, который возникает между потребностями, интересами, ценностями и установками, мотивами и мотивационной структурой поведения. Следовательно, правильно сформированная мотивации

трудовой деятельности персонала в организации исключает противоречия между руководством и сотрудниками данной организации.

Существуют различные подходы к мотивации трудовой деятельности персонала в организации: системный, функциональный, процессный, ситуационный и клиентоориентированный подходы. В зависимости от выбранного подхода применяются различные методы мотивации трудовой деятельности персонала. Выбирая метод мотивации трудовой деятельности персонала важно не забывать о том, что не существует единого правила или лучшего метода мотивации трудовой деятельности персонала в организации. Часто нематериальные

Мотивация трудовой деятельности персонала в организации должна базироваться на нескольких принципах: прозрачность, осязаемость, постепенность, своевременность и комплексность. Применяя данные принципы, руководитель организации должен помнить о важности соблюдения каждого из них при формировании эффективной мотивации трудовой деятельности персонала в организации, а также о том, что если их не соблюдать, то даже самая хорошо выстроенная система развития персонала не будет работать.

Мотивацию трудовой деятельности персонала в организации, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов. Таким образом, процесс мотивации трудовой деятельности персонала в организации состоит из 6 последовательных этапов.

В ходе другого подхода процесс мотивации трудовой деятельности персонала в организации рассматривается как процесс согласования целей субъекта управления (предприятия в целом) и объекта управления (конкретного работника). В процессе такого согласования невозможно обойтись без оценки такой согласованности.

Исследование мотивации трудовой деятельности персонала в организации на примере ООО «Европа-П»

ООО «Европа-П» в г. Саратове зарегистрирована 25 декабря 2002 года, ей были присвоены ОГРН 1026402204740, ИНН 6450022284 и КПП 645001001, регистратор – Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №19 по Саратовской области. Полное наименование – ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «Европа-П» ресторан «Азиатский стиль». Юридический адрес организации – 410002, Саратовская область, г. Саратов, Космонавтов Набережная, д. 6.¹ Основным видом деятельности данной организации является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания».

В ООО «Европа-П» существует материальная и нематериальная мотивация трудовой деятельности. К материальной мотивации труда работников ООО «Европа-П» относятся заработная плата и премирование.

Кроме материальной мотивации трудовой деятельности в ООО «Европа-П» большой группой представлены социально-психологические методы, выполняющие функции морального стимулирования деятельности работников, которые улучшают их деятельность за счёт морального удовлетворения тем, что они принадлежат к данному коллективу, руководство их ценит и заботится о них.

Также в качестве одного из методов мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П» предлагает своим сотрудникам гибкий график работы. Сотрудникам ресторана предоставляется разработанная дизайнерами униформа, бесплатное питание и скидка в спортивные клубы, а также на путешествия. Организуются выездные мероприятия, поздравления с днем рождения и профессиональными праздниками. Программы распространяются на все категории сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Европа-П» ценит своих сотрудников и заботится о том, чтобы им было комфортно работать и

¹ Чекко – проверка контрагентов ООО «Европа-П» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://checko.ru/company/evropa-ii-1026402204740#shortcut:timeline> (Дата обращения: 05.02.2021 г.)

поэтому не ставит приоритет постоянного применения тех или иных методов мотивации трудовой деятельности своего персонала. Из проведенного анализа видно, что в различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться те или иные методы и занимать преобладающее значение.

Оценку эффективности действующей мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Европа-II» проводилась с помощью анкетирования. Для этого была составлена анкета, состоящая из 9 вопросов, направленных на исследование удовлетворенности работников ООО «Европа-II» действующей мотивацией трудовой деятельности. В ходе исследования было опрошено 42 человека (полностью весь персонал ресторана) включая руководящий состав и внештатных сотрудников.

По результатам исследования применяемых методов мотивации трудовой деятельности персонала и анкетирования в ООО «Европа-II» можно сделать следующие выводы:

- ✓ в данной организации нет четкой связи результатов работы сотрудника с системой вознаграждения, следовательно, сотрудники воспринимают действующую мотивацию трудовой деятельности как несправедливую;

- ✓ также отсутствует вознаграждение работников за высокие результаты и успехи в работе, при этом проводится необъективная оценка труда сотрудников руководством.

- ✓ также было определено, что премиальная часть заработной платы сотрудников, не взаимодействующих с клиентом, имеет зависимость от прибыли ресторана, что непосредственно связано со сферой деятельности организации.

Следовательно, руководству ООО «Европа-II» может быть рекомендовано, обратить внимание на выявленные недостатки и предпринять меры по их частичному или полному устранению.

Направления совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П»

Одним из направлений совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала ресторана «Азиатский стиль» могут быть предложены мероприятия по совершенствованию материальной мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П»:

1. Премирование по итогам года – 13-я зарплата (50% от базовой з/п). Для работников ООО «Европа-П» показателями премирования 13-ой зарплатой могут быть следующие показатели:

- повышение производительности труда;
- новаторство в труде, освоение новой техники и технологий;
- экономия материальных ресурсов;
- выполнение плана;
- за эффективную работу;
- рост положительных отзывов со стороны посетителей ресторана и другие.

2. Организация конкурсных продаж. Линейные сотрудники ООО «Европа-П» (ресторан «Азиатский стиль») – это официанты и помощники официантов. Было бы неверно мотивировать сотрудников этого звена только окладом и премией в конце года, ведь они заинтересованы в получении чаевых. И чем лучше их работа – тем выше благодарность довольных клиентов. Также на эту статью дохода влияет и наполняемость зала, и работающий в зале персонал будет стараться справиться с этой задачей. В этом случае отличным способом мотивации их трудовой деятельности могут стать конкурсные продажи.

Например, это могут быть:

- продажа порции элитного коньяка – дополнительный бонус;
- реклама винной карты и продажа эксклюзивного напитка – процентный бонус;

– процент от проданных за смену блюд дня или недели, а также дорогостоящих десертов и т. д.

Для совершенствования нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала ресторана «Азиатский стиль» могут быть предложены следующие мероприятия:

1. Внедрение новых способов мотивации трудовой деятельности поваров ресторана;
2. Организация обратной связи с руководством ресторана;
3. Совершенствование социального пакета за счет введения Добровольного медицинского страхования работников.

Для того чтобы рассчитать эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию как материальной так и нематериальной мотивации персонала ООО «Европа-П» необходимо рассчитать затраты на их реализацию (Таблица 1 и Таблица 2).

Таблица 1 – Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию материальной мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П» ресторан «Азиатский стиль»²

Затраты	Расчет	Сумма, тыс. руб.
Тринадцатая зарплата (50%)	26,1 тыс. руб. ³ * 50% * 42 чел.	548,1
Затраты на конкурсные продажи (бонусы)	Затраты на бонусы	257,14 ⁴
Автоматизация продаж SmartTouch POS	Установка программы (покупка лицензии)	47,31
Всего		852,55

Таким образом, по данным Таблицы 3.1 видно, что затраты ООО «Европа-П» на совершенствование материальной мотивации трудовой деятельности работников ресторана составят 852,55 тыс. руб. в год.

Таблица 2 – Затраты на совершенствование нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П» ресторан «Азиатский стиль»⁵

Затраты	Расчет	Сумма, тыс. руб.
----------------	---------------	-------------------------

² Таблица составлена автором

³ Средняя заработная плата среди сотрудников ООО «Европа-П»

⁴ Сумма указана на основе опыта других предприятия данной отрасли в Саратовской области

⁵ Таблица составлена автором

Командировка шеф-повара и су-шефа по обмену опытом	Затраты на билеты, командировочные расходы и т.п.: 2 чел. * 50 тыс. руб.	100
Участие в мастер-классах знаменитых поваров	Затраты на мастер-класс (продукты, выездной инвентарь и т. д.): 6 чел.* 15 тыс. руб.	90
Участие в профессиональных конкурсах	Затраты на расходы для конкурса: 6 чел. * 8 тыс. руб.	48
Добровольное медицинское страхование (ДМС) (базовая страховка)	Затраты на годовое страхование: 5,83 тыс. руб. ⁶ * 42 чел.	244,86
Всего		482,86

Из Таблицы 2 видно, что на реализацию мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П» необходимо 482,86 тыс. руб.

Таким образом общие затраты на реализацию всех мероприятий по совершенствованию как материальной так и нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П» ресторана «Азиатский стиль» потребуется:

$$852,55 \text{ тыс. руб.} + 482,86 \text{ тыс. руб.} = 1\,335,41 \text{ тыс. руб.}$$

Далее в Таблице 3 представлен прогноз экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию материальной и нематериальной мотивации персонала ООО «Европа-П».

Таблица 3 – Прогноз экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию материальной и нематериальной мотивации персонала ООО «Европа-П»⁷

Показатель	До внедрения мероприятий (факт 2019 год), тыс. руб.	После внедрения мероприятий (прогноз), тыс. руб.	Изменения, +/-	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	234 348	351 522	117 174	50,0
Себестоимость, тыс. руб.	225 707	330 661	104 954	46,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 010	2 208,87	1 198,87	118,7

⁶ Сумма указана на основе данных взятых с официального сайта АО «Страховая компания» «СОГАЗ-МЕД» [Электронный ресурс] Режим доступа: www.sogaz-med.ru (Дата обращения: 16.04.2021 г.)

⁷ Таблица составлена автором

Затраты на мероприятия, тыс. руб.	-	1 335,41	-	-
Экономический эффект	-	873,46	-	-
Экономическая эффективность	-	1,65	-	-

Из Таблицы 3 видно, что в результате реализации предложенных мероприятий выручка ресторана «Азиатский стиль» может вырасти за счет привлечения новых посетителей примерно на 50,0%, что составит к уровню 2019 года – на 117 174 тыс. руб., тогда прибыль от продаж ООО «Европа-П» возрастет на 1 198,87 тыс. руб. или на 118,7%. Рассчитанные данные в Таблице 3.3 показывают, что экономический эффект составляет 873,46 тыс. руб. Экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 1,65, что является положительным результатом, т. к. ее значение больше 1.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в рассмотрении процесса мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Европа-П» на основе анализа кадрового потенциала и оценки мотивации трудовой деятельности персонала в исследуемой организации, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы было дано определение «мотивации трудовой деятельности персонала», определены основные цели и методы данной мотивации, а также рассмотрен процесс управления мотивацией трудовой деятельности персонала в организации.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Европа-П», которая показала, что данная организация носит полное название – ООО «Европа-П» ресторан «Азиатский стиль», является действующей и осуществляет ресторанный бизнес, а также входит в состав сети ресторанов Виктории Австриевской, которая известна как одна из самых крупных компаний в г. Саратове на рынке

ресторанного бизнеса и является лидером по качеству кухни и качеству обслуживания.

Кроме того, был проведен анализ финансовых и бухгалтерских показателей ООО «Европа-II», который показал, что многие показатели деятельности ресторана «Азиатский стиль» снизились в 2019 году по сравнению с предыдущим. Но, несмотря на снижение значения показателей, организация закончила отчетный период без убытков. Это является признаком активно действующей организации, а все снижения показателей связаны не с тем, что ресторан находится на пути убыточности, а с тем, что в конце 2019 года было объявлено о появлении нового опасного вируса и возможности введения ограничений, что привело к снижению посещаемости ресторана.

Проанализировав все показатели кадрового потенциала ООО «Европа-II», по половому признаку персонал данной организации разделен практически поровну. Кроме этого в практически одинаковых пропорциях находятся сотрудники в возрасте от 25 до 35 лет и от 35 до 45 лет. Численность сотрудников с высшим образованием практически равна численности сотрудников со средним специальным образованием. Уровень текучести кадров в ресторане «Азиатский стиль» равен в 2020 г. 24%, что превышает уровень текучести кадров в 2019 году на 6,8%. Данные показатели говорят о том, что данная организация не делает предпочтений среди сотрудников по половому признаку, однако старается набирать относительно молодых сотрудников, с высшим или средним специальным образованием и наличием опыта работы. Однако в ООО «Европа-II» существует проблема текучести кадров, но проведенный анализ показал, что увольняются в основном вновь принятый персонал.

В ходе дальнейшего анализа было выявлено, что, несмотря на то, что руководство ООО «Европа-II» применяет для мотивации трудовой деятельности своих сотрудников различные методы, но их нельзя назвать «совершенными», т. к. проведенное анкетирование сотрудников показала, что многие сотрудники не довольны применяемыми методами мотивации труда, а

также зачастую не понимают их целесообразность, так как отсутствует обратная связь с руководством.

Для частичного или полного устранения выявленных недостатков руководству ООО «Европа-П» было предложено провести совершенствование как материальной, так и нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала данной организации.

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций был проведен расчет социально-экономического эффекта и экономической эффективности, которые показали, что данные рекомендации будут экономически выгодны для ООО «Европа-П».