

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

---

**Формирование системы мотивации персонала в ООО «Сити Бургер»**

---

АВТОРЕФЕРАТ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления (специальности) 38.03.02 Менеджмент

код и наименование направления (специальности)

Институт дополнительного профессионального образования

наименование факультета, института, колледжа

---

**Пеговой Елены Олеговны**

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель (руководитель)

Доцент кафедры менеджмента в  
образовании, д.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.В. Славнецкова

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Н.В. Митяева

инициалы, фамилия

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность* исследования заключается в том, что любое предприятие стремится к тому, чтобы функционировать максимально эффективно, что обеспечивается не только системой и организацией компании, но и в большей степени за счет трудовых ресурсов. Управление персоналом сложный и многогранный процесс, который в полную меру взаимодействует с мотивацией, для улучшения показателей трудовой деятельности. Мотивация работников на предприятии являются одними из ключевых направлений в управлении персоналом, ведь вследствие данных воздействий формируется дальнейшее поведение сотрудников, поэтому процессы мотивации можно рассматривать как проблемы и как достижения организации.

Особенностью системы мотивации персонала заключается в том, что под ней понимают комплекс мер и методов для целенаправленного воздействия на сотрудников для активизации рабочего процесса, которые обеспечивают сотрудникам хорошие условия труда, удовлетворяют интересы и направлены на достижение целей компании.

Однако в определенных случаях мотивация персонала не способствует повышению эффективности работы организации и приводит к снижению интереса к работе, снижению ответственности.

Таким образом, на сегодняшний день, для того, чтобы быть конкурентоспособными, организациям необходимо уделять особое внимание мотивации и стимулированию персонала, который является одной из важнейших функций управления персоналом. Руководство организации должно стремиться к оптимальной управляемости мотивацией и стимулированием своих сотрудников. Оно должно связывать данные процессы с выбранной целью организации.

Создание определенной заинтересованности в работе приведет к улучшению результативности труда.

Проблема мотивации и стимулирования труда относится к числу тех,

которым уделяется достаточное внимание в отечественных и зарубежных исследованиях.

Среди зарубежных исследователей, внесших значительный вклад в разработку темы мотивации и стимулирования сотрудников, внесли такие учёные, как А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, Г. Минцберг, М. Портер, Х. Хекхаузен, Д.Х. Мухаметьянов В. Сун, Е.Ф. Файзулин, Ф.Р. Хагур, Дж. Хоманс, Г. Форд, Л. Якокка, А. Файолы другие.

Вопросы построения и совершенствования системы мотивации в компании рассматривается в трудах многих российских ученых, таких как В.Т. Афанасьева, К.Т. Абрамовой, Д.М. Гвишиани; А.М. Омарова и др. Теоретические основы мотивации персонала в рамках управления предприятиями представлены в работах Ю. А. Конаржевского, М. И. Кондакова, В. С. Лазарева, А. А. Орлова, М. М. Поташника, В. С. Пикельной, П. И. Третьякова, П. В. Худоминского, Т. И. Шамовой. Перечисленные авторы акцентируют внимание на то, что за прошедшие годы удалось достичь некоторых успехов в коммерческих структурах, но в изменившихся экономических и социальных условиях, требуется поиск и внедрение инновационных подходов, средств и технологий в системе управления трудом и трудовой мотивацией. В частности, в основном мнение ученых и научных работников относительно решающей роли мотивации персонала в интенсивном развитии отечественных предприятий учитывается в научных кругах, а не в реальном секторе экономики.

*Объектом исследования* является ООО «Сити Бургер».

*Предметом исследования* выступает управление системой мотивации персонала в ООО «Сити Бургер».

*Целью работы* является исследование системы мотивации ООО «Сити Бургер» и разработка мероприятий по повышению ее эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать понятие и значение управления трудовой мотивацией;

- рассмотреть подходы и методы оценки системы мотивации персонала в организации;
- выделить инструментарий стимулирования трудовой мотивацией;
- представить организационно-экономическую характеристику организации ООО «Сити Бургер»;
- проанализировать особенности использования персонала ООО «Сити Бургер»;
- дать оценку эффективности системы мотивации персонала в ООО «Сити Бургер»;
- предложить перспективные направления совершенствования системы мотивации персонала предприятия.

*Теоретической основой* являются фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных ученых по вопросам формирования системы мотивации, таких авторов: А.Б. Бакурадзе, А. Брасс, А.А. Волосский, Т.И. Захарова, Л.Г. Миляева, И.П. Пономарев, А.В. Кондратьев, П.И. Разиньков, С.А. Шапиро, Ф.В. Шаройко, В.А. Чвякин и др.

Методологической базой исследования послужили труды российских и зарубежных авторов, посвящённые анализу проблем построения и управления мотивацией персонала в современных условиях.

В исследовании использовались современные методы научного исследования: метод сводки и группировки; метод обобщающих показателей (абсолютные показатели; относительные показатели; средние величины); графический метод; метод статистического наблюдения; сравнительный анализ; синтез и анализ литературы. Использовались количественные и качественные методы сбора информации: анализ документов, анкетирование, интервью, а также метод наблюдения. Применение данных методов на практике позволяют тщательно разобрать поставленную проблему.

*Практическая значимость работы* заключается в том, что предложения по совершенствованию механизмов мотивации и

стимулирования персонала организации носят целенаправленно-практический характер и способствуют росту уровня мотивации персонала, что в свою очередь позволяет обеспечить более качественное формирование кадрового потенциала и повышать эффективность его использования.

*Опытно-экспериментальной базой ВКР* выступало ООО «Сити Бургер», где проводился сбор и обработка эмпирической информации, послужившей основой для получения заключения и формулирования выводов, полученных по результатам проведенного исследования.

*Структура и содержание работы* отражает решение ключевых задач, поставленных в исследовании. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**В первой главе работы «Теоретические основы формирования системы мотивации персонала в организации»** рассмотрено понятие и значение управления трудовой мотивацией; дана оценка системы мотивации персонала в организации; рассмотрены инструментарий стимулирования трудовой мотивацией.

Проведенный теоретический обзор по теме исследования позволил сделать вывод о том, что в условиях крайне нестабильной экономической ситуации только хорошо мотивированный персонал может стать локомотивом долгосрочного развития предприятия. Вместе с тем сформировать систему мотивации, удовлетворяющую растущие и разносторонние потребности кадровых ресурсов – задача чрезвычайно сложная. В этой связи необходимо рассматривать именно мотивационную стратегию, поскольку только в рамках стратегии можно обосновать последовательность разнообразных мотивационных мероприятий адекватных развитию и предприятия, и работника.

Мотивационная стратегия представляет собой последовательность действий, отраженную в стратегическом плане, обеспечивающую наиболее оптимальное развитие системы мотивации с учетом стоящих перед

предприятием долгосрочных целей развития.

Мотивационная стратегия должна предусматривать определенную последовательность, гарантирующую ожидаемый результат через взаимодействие четырех элементов: потребности индивида, установленный набор стимулов, ситуации, в которых стимулы начнут работать для удовлетворения потребностей человека.

При создании системы мотивации необходимо учитывать первоочередные надобности работников, что способствует созданию условий, способствующих желаемым целям предприятия.

Для того, чтобы понять насколько эффективно работает мотивационная программа в организации, существует несколько подходов ее оценки. Среди методов оценки эффективности системы мотивации труда на предприятии, следует выделить: анкетирование; устное собеседование, интервью; психологическое тестирование; проективный метод; анализ поведения и высказываний в искусственно созданных условиях (деловые игры, тренинги) анализ результатов трудовой деятельности, характера выполнения работ.

Эффективность мотивации персонала может оцениваться с помощью таких показателей: условия и качество труда; организация трудового процесса; профессиональная и квалифицированная структура; уровень оплаты труда; социальные и психологические условия в коллективе; текучесть кадров. Благодаря этим показателям проявляется качество трудовой деятельности. В случае несоблюдения вышеперечисленных показателей социальной эффективности производительность труда неизбежно снижается.

Для разработки системы мотивации и ее исследования необходимо непосредственное знание и владение инструментарием данной области. Инструменты при этом могут быть как материальными, так и нематериальными. Нередко организации прибегают к комбинированию материальных и моральных (социальных) форм мотивации и формируют так называемое социально-натуральное поощрение.

**Во второй главе «Исследование системы мотивации персонала в ООО «Сити Бургер»»** дана общая характеристика организационно-хозяйственной деятельности ООО «Сити Бургер»; проведен анализ использования персонала ООО «Сити Бургер»; проанализирована система мотивации персонала в ООО «Сити Бургер».

Проведенный анализ позволил сделать следующий вывод. Основным видом деятельности ООО «Сити Бургер» является быстрое питание – это приготовление авторских бургеров, хот-догов, картошки фри, мягкого мороженого. Стратегия направлена на формирование и обеспечение функционирования конкурентоспособного предприятия в отрасли общественного питания на территории Саратовской области.

Текущее руководство деятельностью ООО «Сити Бургер» осуществляется директором (единоличным исполнительным органом). Линейно-функциональная организационная структура обеспечивает строгую иерархию управления персонала кафе.

Анализ финансового состояния ООО «Сити Бургер» показывает положительные тенденции. В активе баланса: увеличение денежных средств на счетах, увеличение дебиторской задолженности, увеличение величины запасов с увеличением объемов выручки. В пассиве баланса: увеличение нераспределенной прибыли, сокращение кредиторской задолженности. При этом анализ позволяет обнаружить и некоторые негативные тенденции. В активе баланса: рост дебиторской задолженности свыше 40% от суммы оборотного капитала, уменьшение денежных средств на расчетном счете ниже 10% от суммы оборотного капитала, рост показателя текущей ликвидности значительно опережает рост текущих активов, возможно неоптимальное управление активами. В пассиве баланса: отсутствуют.

Согласно показателям движения персонала ООО «Сити Бургер» отмечена отрицательная динамика в управлении персоналом. Анализ системы удовлетворенности персонала показал, что в целом сотрудники удовлетворены системой стимулирования, она довольно развита, но не до

конца продумана и нуждается в совершенствовании системы мотивации персонала ООО «Сити Бургер».

**В третьей главе выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Сити Бургер»»** представлены основные направления совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Сити Бургер»; разработаны методические рекомендации и практические предложения по формированию и совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Сити Бургер»; определена эффективность предложенных рекомендаций в ООО «Сити Бургер».

Предложенные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала повлияют на экономические и социально-психологические показатели деятельности, основными из которых являются снижение текучести кадров, увеличение производительности труда, повышение лояльности персонала, а также удовлетворенность работой в ООО «Сити Бургер».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведя комплексное изучение формирования системы мотивации персонала в ООО «Сити Бургер», нами был сделан вывод о том, что продуктивность персонала и общая рабочая атмосфера на предприятии зависят во многом от их мотивации. Сотрудники, не мотивированные к труду, выполняют свои обязанности в минимальной степени – в результате страдает качество и ослабляется конкурентоспособность организации. Поэтому руководство, если оно заинтересовано в высоком уровне производственных показателей, должно обеспечить своим сотрудникам постоянный поток мотивирующих стимулов.

Механизм мотивации и его инструменты, формируют поведение личности, опираясь на ее потребности, реализуемые в виде системы осознания и удовлетворения этих потребностей.



На мотивированность персонала влияют внешние и внутренние факторы. К внутренним факторам относятся самоутверждение, самовыражение, получение удовольствия от проделанной работы и самостоятельного принятия решений. Внешними факторами является получение дополнительного дохода, профессиональный рост, признание и уважение в обществе.

Мотивационную систему необходимо рассматривать как упорядоченную совокупность элементов (стимулов) мотивирования персонала предприятия, которая представляет собой стратегию определенных действий. Для построения эффективной мотивационной системы необходимо опираться не столько на внешнюю мотивацию, но и учитывать внимание и понимать определенные внутренние мотивы работников.

Для разработки системы мотивации и ее исследования необходимо непосредственное знание и владение инструментарием данной области. Инструменты при этом могут быть как материальными, так и нематериальными. Материальное стимулирование более распространено на российских предприятиях, нежели нематериальные стимулы.

В определенных случаях мотивация персонала не способствует повышению эффективности работы организации и приводит к снижению интереса к работе, снижению ответственности. Важной задачей руководства компании является выявление причин возникновения явления демотивации. Недостаточное внимание этой составляющей может привести к демотивации одного работника, что в последующем может привести к распространению этого негативного явления на весь персонал организации.

При помощи различных методик оценки мотивации, можно определить степень мотивированности персонала организации. Это помогает определить недочеты, исправить стратегию работы с мотивацией персонала, а также отобрать наиболее эффективные методы и привести компанию к успеху. Ведь именно мотивированные сотрудники работают с полной отдачей,

стремятся к совершенствованию, оттачиванию навыков, генерируют больше полезных идей, выполняют больше задач, следовательно, растет качество предоставляемых услуг.

Самым известным методом изучения каких-либо процессов или явления является анкетирование. Он применяется в оценке мотивации персонала, потому что за достаточно небольшой период времени позволяет узнать большое количество информации.

Одним из основных показателей, свидетельствующих об эффективности использования персонала, является показатель текучести кадров предприятия. Рост текучести кадров прямо указывает на проблематику в системе мотивации персонала.

Анализ основных элементов системы мотивации персонала ООО «Сити Бургер» позволил выявить, что для персонала наиболее важными являются социальные потребности, физиологические потребности и самовыражение.

Оценка основных элементов системы мотивации персонала в ООО «Сити Бургер» показала, что только 35,3 % персонала удовлетворены системой материальной мотивации в организации (система оплаты труда и стимулирования), однако довольно большой процент имеет противоположную точку зрения. Более 70 % работников удовлетворены такими факторами нематериальной мотивации как стиль руководства. Такие факторы как социально-психологический климат в коллективе, содержание и условия труда положительно оцениваются 58 % сотрудниками положительно.

Проблемными факторами являются режим работы, перспективы дальнейшего роста, а также полезность работы отмечены большим неудовлетворением. Среди факторов нематериальной мотивации, на которые стоит обратить внимание, мы можем выделить социальные гарантии, т.к. данный аспект оценили негативно 59 % сотрудников.

Анализ системы удовлетворенности персонала показал, что в целом сотрудники удовлетворены системой стимулирования, она довольно развита, но не до конца продумана. Особого внимания требуют имеющиеся признаки

неудовлетворенности, равнодушия, скуки в коллективе. Проблемными факторами являются так же: режим работы, перспективы дальнейшего роста, а также полезность работы отмечены большим неудовлетворением.

В качестве основных недостатков существующей системы мотивации работников ООО «Сити Бургер» выявлены:

1. Снижение уровня самоотдачи работников, заинтересованности выполняемых функций, желание трудиться и профессионально развиваться.

2. Отсутствие финансовой заинтересованности персонала, в достижении установленных ключевых задач.

3. Отсутствие какой-либо связи между социальным поощрением и количеством и качеством затраченного труда.

4. Невысокая роль социальной сферы, которая помогает работникам удовлетворить свои дополнительные потребности в повышении образования, медицинском обслуживании, личностном росте без привлечения дополнительных денежных затрат.

В рамках только разрабатываемой или уже реализуемой организации мотивационной стратегии должно быть тщательно продумано и применено разного рода стимулирование.

Для разработки наиболее эффективной системы мотивации своих сотрудников, необходимо внедрение ряда мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала: 1) премирование сотрудников от результатов ежегодной аттестации персонала, на основе существующих чек-листов; 2) внедрение системы адаптации на основе наставничества; 3) внедрение системы обучения персонала; 4) организация корпоративов для сотрудников ООО «Сити Бургер» (дни именинника, официальные праздники).

В качестве обязательных видов нематериальных стимулов, предлагается внедрение таких мер поощрения, как: вывешивание фотографий лучших сотрудников на Доске почета; сообщать об их профессиональных достижениях в корпоративных СМИ; проведение мотивирующих совещаний;

предоставление обратной связи, разрешить сотрудникам высказывать свои пожелания, предложения по организации работы организации; проведение различных конкурсов, соревнований, корпоративы.

Реализация предложенных мероприятий обеспечивает как экономический, так и социально-психологический эффект. Экономический эффект будет обусловлен повышением качества и производительности труда заинтересованного мотивированного персонала. Социально-психологический эффект заключается в повышении удовлетворенности персонала своей профессиональной деятельностью, реализации и развитии индивидуальных способностей работников, что приведет к повышению качества оказываемых образовательных услуг.