

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы мотивации труда и создания мотивационного механизма занимают видное место в экономике и исследовались многими зарубежными и отечественными учеными. Свои работы по проблемам мотивации трудовой деятельности посвятили такие ученые: А. Маслоу, Ф. Герц-берг, Д. Мак-Грегор, где Мак-Клеланд, В. Врум, М. Вольский, Г. Цехановецкий, М. ТуганБарановский и другие.

Действенность мотивационного процесса определяется степенью удовлетворения личных целей и решения задач, стоящих перед предприятием. Проблема мотивации к труду, ее интерпретации в системе стимулирования всегда является одной из самых актуальных для каждого предприятия. Особое значение практического решения этой проблемы исходит из постулата: «Только труд - источник богатства, потребительских благ, необходимых для удовлетворения материальных, духовных, социальных и других потребностей человека, а в целом - и прогресса человеческой цивилизации»

Актуальность развития и совершенствования трудовой мотивации и ее механизма постоянно растет, хотя реалии создают не однозначное отношение к решению этих вопросов.

Механизм мотивации обусловлен системой интересов и стимулов. Мотивационный аспект управления персоналом широко применяется в странах с развитой рыночной экономикой. В России понятие «мотивация персонала» в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в результате реформирования экономики. Ранее оно употреблялось в основном в промышленной социологии, педагогике и психологии.

Для формирования надлежащего отношения к труду нужно создать такие условия, при которых персонал воспринимал бы свой труд как сознательную деятельность, необходимую для нормального материального обеспечения себя и семьи, как источник самосовершенствования, основу

профессионального и служебного роста. Система мотивации должна развивать чувство принадлежности к конкретному предприятию. Такое отношение к труду определяется системой качественных показателей работника, условиями труда и применяемыми стимулами.

Поэтому мотивацию трудовой активности персонала необходимо рассматривать как важный фактор роста производительности труда, повышения эффективности производства.

Система мотивации всегда зависит от политики компании в области управления персоналом. Разумеется, нужно принимать во внимание системы мотивирования, реализованные конкурентами.

От того, насколько ваша система мотивирования эффективнее системы конкурентов, в частности, будут зависеть текучесть кадров и результативность труда.

Следовательно, необходима тщательная проработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей предприятия.

Все вышесказанное обуславливает актуальность выбранной темы.

Предметом исследования является система мотивации персонала предприятия общественного питания.

Объект исследования, ресторан «Биг Йоркер».

Цель выпускной контрольной работы — разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала.

Поставленная цель, объект и предмет проекта обусловили необходимость решения следующих задач:

- анализ теоретических основ формирования системы мотивации;
- анализ системы мотивации и стимулирования персонала ресторана «Биг Йоркер»;
- разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ресторана «Биг Йоркер»;
- определение эффективности предложенных рекомендаций.

Цель и задачи проекта predeterminedили структуру настоящей работы. Диплом состоит из введения, трех глав, заключения, и списка литературы.

В первой главе дипломного проекта рассмотрен анализ теоретических основ формирования системы мотивации персонала.

Во второй главе дипломного проекта проведен анализ системы мотивации персонала ресторана «Биг Йоркер», рассмотрены недостатки.

В третьей главе дипломного проекта разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала. Определена эффективность предложенных рекомендаций.

При выполнении дипломного проекта были использованы методы, анализ литературы по теме исследования, анкетирование, изучение и обобщение сведений, сравнение, измерение.

Исходной базой анализа системы мотивации и стимулирования труда ресторана «Биг Йоркер» послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета, учебники, электронные источники.

Практическая значимость работы определяется тем, что одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Мероприятия, разработанные для реального предприятия, могут быть унифицированы и применимы для предприятий подобного профиля.

Глава 1. Теоретические основы формирования системы мотивации в организации

1.1. Мотивация в системе управления персоналом

Система управления персоналом — совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Система управления персоналом в организации включает такие элементы, как определение целей и принципов управления персоналом, определение объекта и субъекта управления, реализацию общих функций управления и основных конкретных функций по управлению персоналом, определение методов и техники управления, а также подходов к определению эффективности управления персоналом. Для эффективного управления необходимы также обеспечивающие подсистемы управления персоналом рисунок 1.



Рис. 1. Механизм управления персоналом

В современных условиях предприятия должны обращать особое внимание на социально-экономические факторы активизации деятельности персонала, поскольку от этого зависит результат работы коллектива и конкурентоспособность субъекта хозяйствования на рынке. В этом значительную роль играет мотивация, которая является основой любого поведения человека и его усилий, направленных на достижение целей предприятия. Мотивация рассматривается как процесс создания условий, которые влияют на поведение человека или группы людей и позволяют привлечь их к активной работе на своих рабочих местах [6].

Мотивация - это побуждение человека к определенным видам деятельности, ее результатам, отношению к работе, качеству и прочее. Мотивация определяется существованием потребностей и созданием условий их реализации [12].

Среди экономистов нет единого подхода к определению категории «мотивация персонала», однако большинство имеют много общего. Ряд авторов, подразумевают под мотивацией сознательное стремление к удовлетворению потребностей, к успеху. Другие авторы считают, что мотивация — это все действия, которые влияют на активизацию деятельности людей. Также встречаются определения мотивации, как надежды на успех и страх потерпеть неудачу. В учебниках по менеджменту встречается определение категории «мотивация» как процесса побуждения других и себя к эффективной деятельности для достижения целей предприятия и своих личных [21].

Широкое распространение в экономической литературе получило определение мотивации, как движущей силы поведения, желание индивида к активным действиям для удовлетворения собственных потребностей.

Ричард Л.Дафт в своих работах рассматривает категорию «мотивация», как силу, которая существует внутри индивида или вне его и пробуждает в нем желание и упорство для реализации определенных действий. Также он

отмечает, что мотивация имеет высокое влияние на производительность труда, и деятельность менеджеров должна быть нацелена на повышение мотивированной работников в достижении целей предприятия [8].

Таким образом, большое количество разнообразных определений подчеркивает многогранность и сложность категории «мотивация». При изучении сущности данной категории, необходимо понимать, что мотивация это в первую очередь процесс, который влияет на поведение человека и побуждает его к определенным действиям в определенных ситуациях. Необходимо учитывать, что на поведение индивида имеет влияние целый комплекс факторов-мотиваторов, которые принято разделять на внешние и внутренние.

Х.Т.Грехем, Р.Беннет определяют мотивацию трудовой деятельности, как совокупность стимулов, влияния и побуждений, которые в комплексе оказывают воздействие на индивида и вызывают желание достичь установленной цели [23].

Мотивация трудовой деятельности представляет собой сложный, относительно устойчивый процесс, который обусловлен определенными качествами индивида, а также необходимостью удовлетворения его потребностей и их соответствия внешним условиям деятельности.

Целесообразно рассмотреть разницу между категориями мотивация и стимулирование.

– Направленность. Мотивация – это внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному человеку, стимулирование – внешнее воздействие, направленное на круг субъектов.

– Содержание. Стимулирование является позитивным или негативным толчком к действию, мотивация может носить только позитивный характер.

– Существование. Стимулирование используется до того момента, пока оно не отменено, мотивация – до тех пор, пока она не реализована.

Цель. Мотивация – удовлетворение внутренней потребности,

стимулирование – способ воздействия на человека.

Принадлежность. Мотивация свойственна конкретному человеку, работнику, а стимулирование – группе людей, объединенных по единому признаку.

Для эффективного управления, менеджерам необходимо понимать мотивы трудовой деятельности работников и уметь влиять на них.

Каждый вид мотивации предполагает широкий выбор средств влияния на трудовую активность работников.

Условно факторы мотивации работников можно разделить на два вида - финансовые и нефинансовые, или косвенные.

Важным является определение вида мотивации, который является приоритетным для работника. Такую информацию необходимо узнавать у работника еще при проведении собеседования при найме на работу. Если потенциальный кандидат указывает основным стимулом возможность зарабатывать, то приоритетным для него является материальная мотивация. Если кандидат интересуется престижем, социальной защищенностью, привилегиями, стабильностью, возможностью обучаться, то приоритетными для него являются факторы косвенной мотивации [7].

Необходимо отметить, что работники, которые интересуются только финансовой стороной работы, менее лояльны и привержены к предприятию, чем работники, которые интересуются не только деньгами.

Важнейшими составляющими материального стимулирования труда является формирование и управление системами материальных стимулов труда рисунок 2.

Для стимулирования. Материальная не денежная мотивация влияет на объект при помощи материальных благ, которые по каким – то причинам, сложно приобрести за деньги (путевки, жилье, прочие материальные блага), таким образом, предметом потребности выступает совокупность жизненно важных для объекта материальных благ [13]. Формы материального

стимулирования приведены ниже рисунок 3.



Рис. 2. Структура материального стимулирования работников

Основным компонентом материальной мотивации труда выступает система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной.

Премирование является очень важным способом материальной денежной мотивации. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения [13].

При использовании финансовых видов мотивации однозначно нужно помнить о том, что хорошему специалисту лучше платить наибольшую возможную финансовую выгоду и он отблагодарит своей усердной работой на благо Вашей фирмы.

Такого принципа следует придерживаться даже, учитывая то, что воспитать нового работника часто требует больших затрат чем повышение зарплаты старом специалисту [32]. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения.



Рис. 3. Формы материального стимулирования

Не менее важна нефинансовая, или косвенная мотивация. По мнению многих бизнесменов и специалистов по управлению этот вид мотивации важнее для успешного развития не менее, чем финансовая мотивация.

К видам косвенной мотивации относятся:

- подарки;
- социальный пакет;
- обучение;
- совместные корпоративные празднования;
- открытость и постоянный диалог руководства, и другие.

Каждому работнику нравится чувствовать уважение и свою значимость. Именно это вызывает потребность в подарках (часы, ручки, оргтехника и т.п.). Такие подарки имеют большое значение, поскольку демонстрируют работнику оценку его достижений со стороны руководства. Необходимо понимать, что стоимость таких подарков должна быть соизмерима заслугам работника, однако они не должны быть банальными.

Другой вид мотивации - это социальные выгоды, которые включают бесплатные медицинские осмотры, бесплатный отдых во время отпуска,

возможности для оздоровления и занятия спортом. Данный вид мотивации не требует больших финансовых затрат на одного работника, однако положительно влияет на имидж предприятия в глазах работников, поскольку так отображается забота руководства о работниках [23].

Много предприятий практикуют косвенное финансирование работника, которое предполагает, что работнику в течении года начисляется определенная сумма на отдельный счет, но воспользоваться ей работник может через 5-10 лет, при условии работы на предприятии все это время. К данному виду стимулирования также относятся дополнительные пенсионные программы для работников. Использование в виде мотивации программ дополнительной социальной защиты, с одной стороны стимулирует работников (удовлетворении потребности в стабильности после выхода на пенсию), а с другой стороны позволяет предприятию экономить (работники привязаны к предприятию, нет затрат на поиск сотрудников, сокращаются затраты на повышение оплаты труда) [14].

В современное время, часто работодатели практикуют такой вид стимулирования, как приобретение для работников программы страхования жизни. В качестве бонуса к этому финансового продукту многие страховые компании предлагают дополнительную защиту для семьи работника в случае его смерти в результате ДТП, несчастного случая, болезни или в случае наступления постоянной инвалидности работника. В результате предприятие сохраняет свои средства, перекладывая ответственность за выплаты на страховую компанию. А работник получает дополнительную мотивацию работать на предприятии [31].

Важным видом мотивации выступает совместное проведение корпоративных праздников, что позитивно влияет на формирование климата в трудовом коллективе. Обязательным условием проведения таких мероприятий является присутствие руководства, что дает возможность работникам чувствовать единство команды. По мнению руководителей, такие

мотивационные мероприятия больше сближают людей в коллективе.

Одним из важных видов мотивации выступает налаживание эффективного диалога между руководством и персоналом. Эффективность работы возрастает, когда работники испытывают к руководителю чувство уважения, а не страх [3].

Главной целью диалога между руководителем и персоналом выступает получение новой информации о потребностях персонала и помощь в их реализации.

Схема идеальной системы нематериальной мотивации в организации представлена ниже рисунок 4.

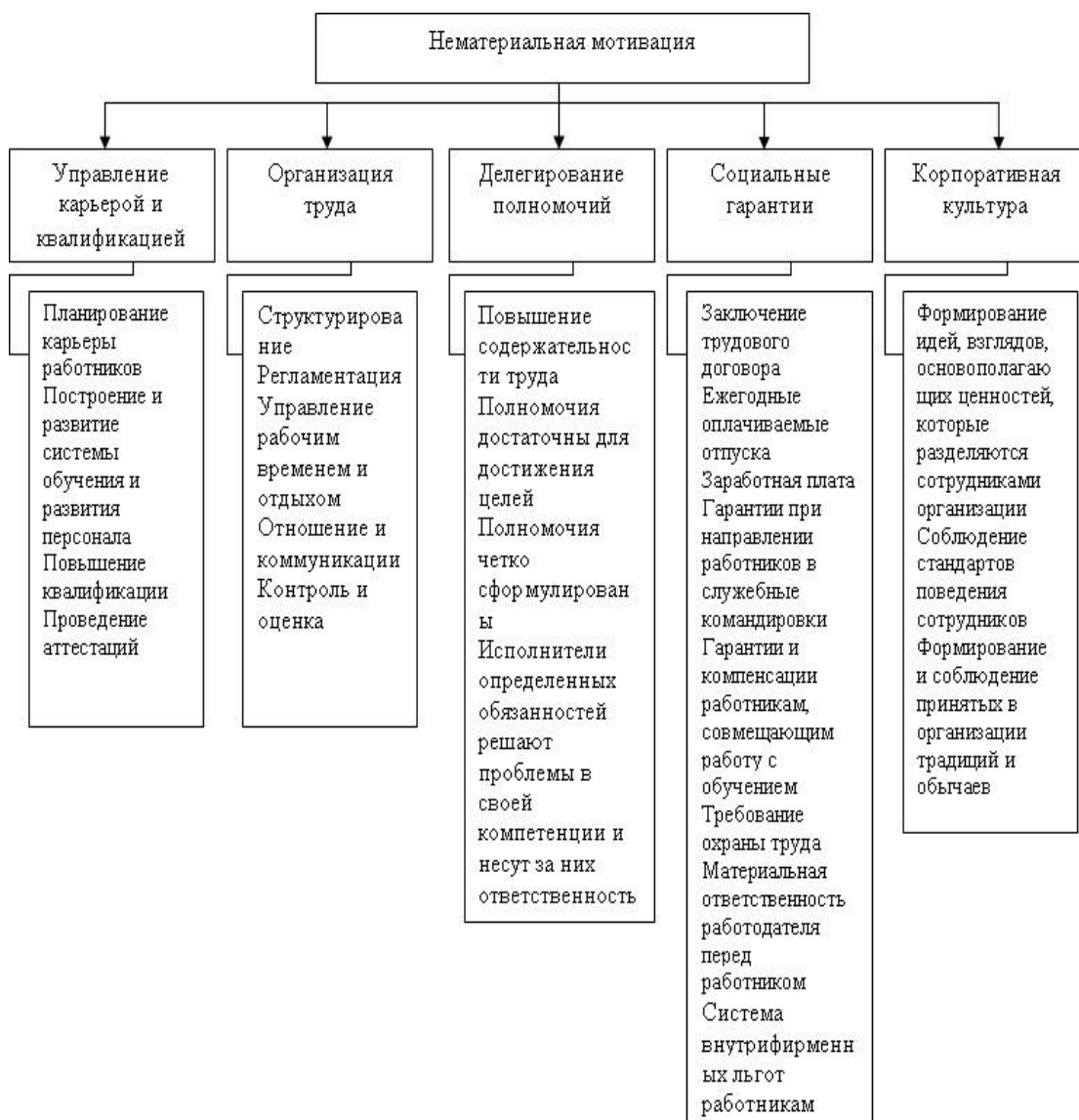


Рис. 4. Схема идеальной системы нематериальной мотивации в организации

Современные предприятия применяют различные методы мотивации: экономические социально-психологические, организационно административные в зависимости от ситуации и уровня экономического развития. Но предпочтение отдается экономическим методам, так как экономика находится на том уровне, где пока преобладают материальные стимулы. А для того чтобы перейти к нематериальному стимулированию необходимо организовать на должном уровне материальное стимулирование. И для того чтобы экономические методы могли существовать обязательно применяются организационно-административные методы, обеспечивающие четкость, дисциплинированность и порядок работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация - это процесс создания условий, которые имеют влияние на поведение индивида и позволяют заинтересовать его к активному добросовестному труду; это процесс осознанного выбора индивидом того или иного типа поведения, определяемого комплексным влиянием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

1.2. Теории и модели мотивации

Изучение мотивационных процессов основывается на понятии связи двух понятий: производство и потребление [15].

В процессе потребления товаров и услуг и их потребительские характеристики либо принимаются в качестве необходимости, что приводит к развитию производства, либо нет, что приводит к сворачиванию производства данных товаров и услуг. Именно в такой взаимосвязи зарождается потребность, которая в дальнейшем побуждает к определенным действиям [11].

Потребность представляет собой необходимость в получении материальных, культурных благ, социальных и духовных ценностей [1].

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод о существующей взаимосвязи: потребность - мотив - стимул - цель - деятельность - результат - потребность. Таким образом, именно потребность выступает в роли силы, которая стимулирует индивида действовать, производить материальные, социальные и духовные блага.

Субъективным отражением побуждения к деятельности, которое формируется у каждого индивида под влиянием факторов внешней среды, выступает мотив.

Мотив представляет собой особенность сознания, которая представляет собой осознанное побуждение к активной деятельности [4].

Потребность, которая прошла осознание индивидом в качестве необходимости, под влиянием внешних и внутренних факторов, реализуется в мотив к действию.

Внешнее побуждение (способность товара или услуги удовлетворить потребность индивида) представляет собой стимул. Стимул задается человеку кем-то извне, а мотив возникает изнутри [8].

Стимул является основным компонентом управления персоналом предприятия, поскольку выступает в роли внешнего фактора, побуждающего к действиям. Стимулы преобразуют потребности в мотивы, и являются основным двигателем предприятия.

Сложность при реализации мотивационных мер состоит в том, что один и тот же стимул для разных категорий персонала может привести к разным эффектам.

Взаимосвязь стимула и мотива имеет основные характеристики:

- мотив (внутреннее желание) превращается в активную деятельность только при влиянии стимула (внешнего фактора), который заставляет индивида поверить в возможность удовлетворения его потребностей;

- мотив и стимул являются двумя компонентами одного и того же процесса мотивации индивида;

– в процессе мотивации стимул играет роль не насильственную, а воспитательную по отношению к мотиву, с целью активизировать трудовую деятельность, поощряя инициативу индивида при поиске способов роста производительности, росту квалификации и профессионализма, а это не только гарантирует превращение мотива в действие, но и развивает мотивационные установки [23].

Существует много различных концепций мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Огромное влияние на практику управления персоналом производят смысловые и процессуальные теории мотивации.

Смысловые теории мотивации направлены на изучение факторов, которые влияют на поведение индивида, его активность. Внимание в смысловых теориях сосредоточено на изучении потребностей индивида и на их влиянии, на мотивацию деятельности. В смысловых теориях проводится описание потребностей, их структура и иерархия. Наиболее известными смысловыми теориями мотивации являются: теория иерархии потребностей

Маслоу, теория Альдерфера, двух факторная теория Герцберга, теория МакКлелланда.

Рассмотрим основные характеристики представленных теорий.

Теория иерархии потребностей Маслоу предполагает, что все индивиды постоянно испытывают потребности; все потребности можно объединить в пять групп; группы потребностей располагаются иерархически; потребность, которая не удовлетворена, побуждает индивидуума к действию; при удовлетворении потребности на ее место приходит другая потребность; у индивидуума одновременно возникает несколько взаимодействующих потребностей разного характера; удовлетворение потребностей осуществляется снизу в верх по иерархическим группам потребностей; самая нижняя неудовлетворенная потребность определяет поведение индивида; потребности более высокого уровня оказывают влияние на индивида только

после удовлетворения потребностей более низкого уровня; удовлетворение потребностей более высокого уровня возможно использованием более широкого количества способов [18].

Маслоу разработал пирамиду потребностей, в которой объединил потребности в пять групп рисунок 5.



Рис. 5. Иерархия потребностей по теории А. Маслоу

К. Альдерфер произвел модернизацию теории А. Маслоу. Он выделил три группы потребностей [8]: потребности существования; потребности связи; потребности роста.

Потребности существования по К. Альдерферу подобные с физиологическими потребностями и потребностями в безопасности в

пирамиде А. Маслоу. Группа потребностей связи корреспондируется с потребностями в признании, уважении и безопасности. По К. Альдерферу, потребности связи вытекают из социальной природы человека, его естественного стремления быть членом семьи, коллектива, иметь друзей, наладить хорошие отношения с руководством и подчиненными [4].

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает соответствии с теорией дополнительные возможности для мотивации труда рисунок 6. Так, если в организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребностей роста работника, то работник может сосредоточить свои действия на более полном удовлетворении потребностей связи или потребностей низшего уровня.

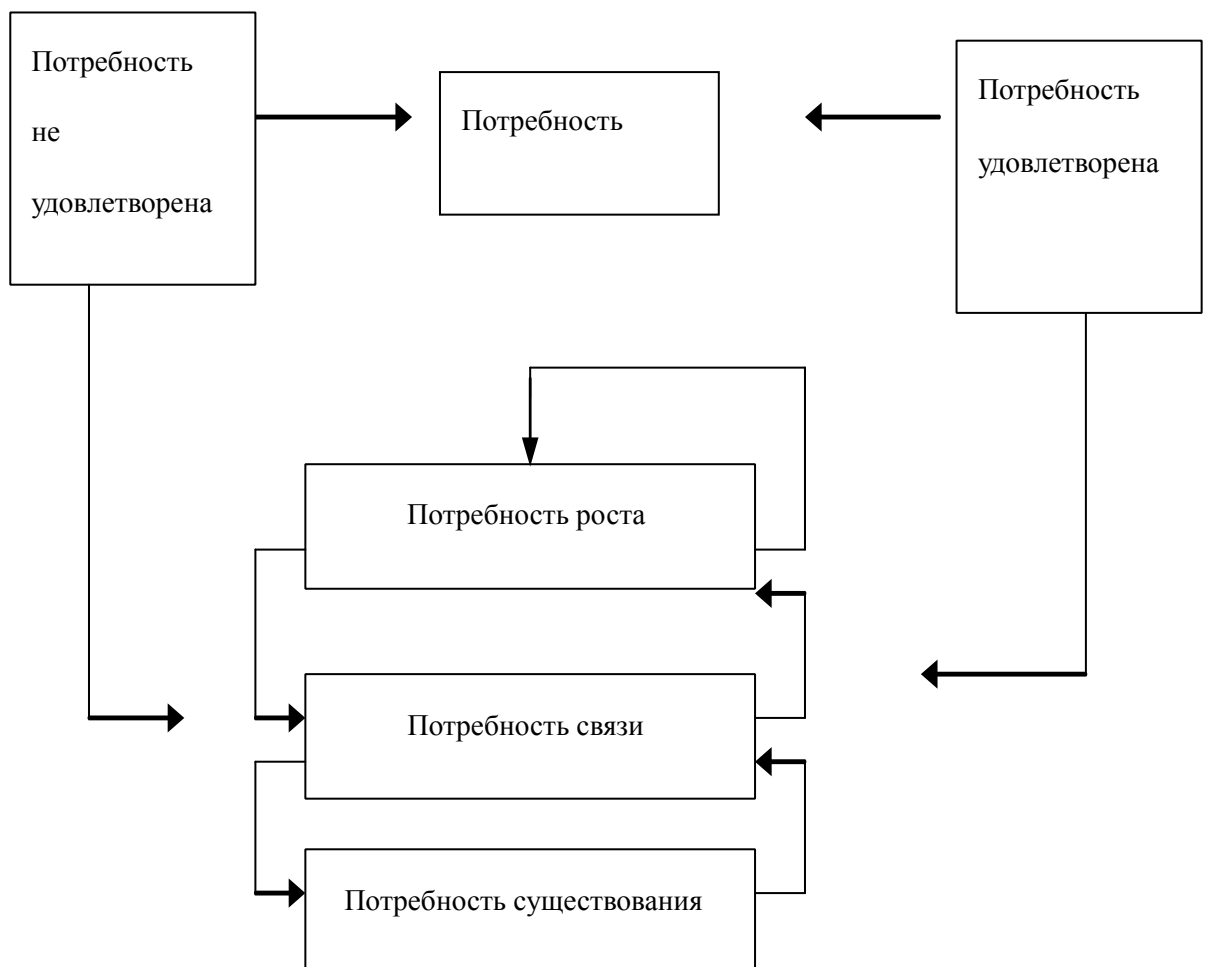


Рис. 6. Схема теории К.Альдерфера

Потребности роста подобные потребностей самоутверждения в теории А. Маслоу. Они связаны со стремлением быть уверенным в себе, самоутвердиться и самосовершенствоваться. К. Альдерфер считает, что движение потребностей происходит в обе стороны: вверх, если не удовлетворены потребности низшего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня [12].

Одной из теорий мотивации, является двухфакторная модель Ф. Герцберга. Исследования ученого показали, что не всегда устранение сдерживающих факторов (факторы, которые вызывают неудовлетворенность) приводит к росту мотивации. И наоборот: при устранении мотивирующего фактора (фактор, который повышал удовлетворенность) не всегда снижается уровень мотивации.

По мнению Герцберга процесс «удовлетворенность-неудовлетворенность» связан в первую очередь с внутренними факторами, которые вызваны содержанием работы.

Именно внутренние факторы оказывают наибольшее влияние на поведение индивида и определяют уровень мотивации. Недостаток внутренних факторов приводит к сокращению уровня мотивации и вызывает неудовлетворенность.

По теории Герцберга все факторы оделяются на две категории мотивационные и гигиенические рисунок 7.

Практическое значение теории Герцберга :

– обеспечение необходимого уровня гигиенических факторов позволяет только предотвратить недовольство персонала;

– для повышения уровня мотивации сотрудников необходимо использовать мотиваторы;

– основная задача системы управления персоналом заключается в устранении негативного влияния факторов, которые связаны с работой (содержанием, характером и т.д.).

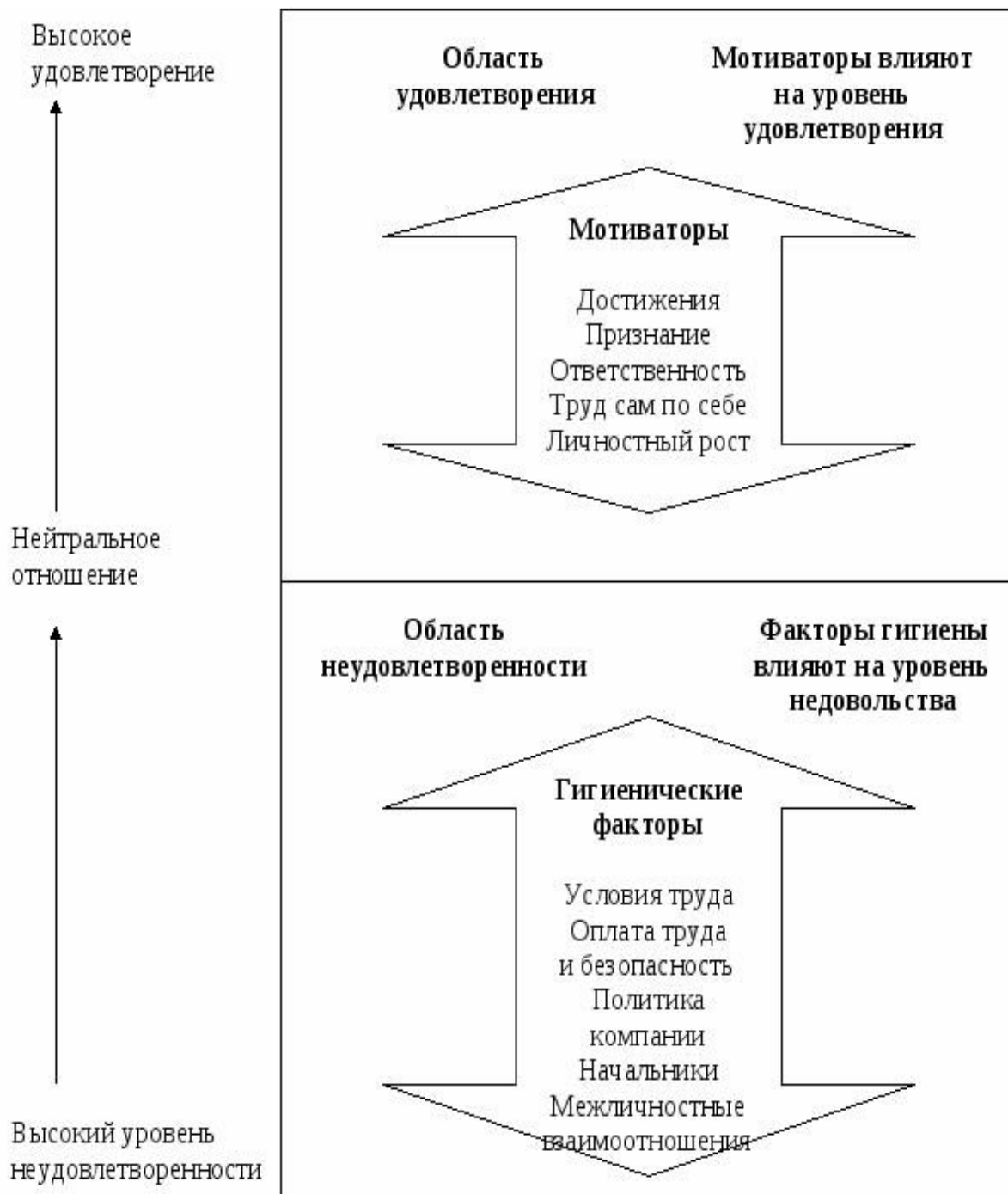


Рис. 7. Мотиваторы и гигиенические факторы по теории Герцберга

Большой вклад в развитие мотивации сделал Д. Мак-Клелланд.

Мак-Клелланд разработал теорию приобретенных потребностей, которая предполагает, что потребности формируются у каждого индивида с раннего детства и делятся на три группы: потребность в успехе (достижениях),

потребность во власти и потребность в соучастии. Эти потребности относятся к так называемым потребностям высокого порядка. Д. Мак-Клелланд считает, что потребности низшего порядка в современном обществе в основном удовлетворены [16].

По мнению Мак-Клелланда, при условии, что высшие потребности сильно развиты, то они оказывают существенное влияние на поведение индивида, его уровень мотивации при выполнении трудовой деятельности. Также, потребности являются результатом полученного опыта, приобретенных знаний.

Основным недостатком представленных теорий является то, что они не уделяют внимание индивидуальным особенностям человека и их влиянию на уровень мотивации [6].

Также, смысловые теории не рассматривают процесс мотивации и удовлетворения потребностей. Эта сторона проблемы подробно исследуется в процессуальных теориях мотивации.

В рамках процессуальных теорий поведение рассматривается как функция его восприятия и ожиданий. В процессуальных теориях не отрицается существование потребностей и их влияние на поведение, однако ракурс изучения мотивации смещен на сам процесс удовлетворения потребностей. Процессуальные теории направлены на изучение того, как индивидуум распределяет свои усилия в процессе достижения целей и что влияет на выбор того или иного поведения.

Наиболее известные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, концепция партисипативного (совместного) управления, модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий рассматривает зависимость поведения индивида от таких обстоятельств: чего индивид ожидает, что и сколько он хотел бы получить за свои усилия, сколько усилий он готов приложить для получения этого [33].

Теория ожиданий показывает важность трех взаимосвязанных компонентов: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение; валентность (степень удовлетворения вознаграждением).

Принимая решение по поводу того, что делать и сколько усилий прилагать, индивид в первую очередь должен ответить на вопрос: зачем надо это делать, что он получит в результате успешного выполнения работы, насколько ценным будет вознаграждение рисунок 8.

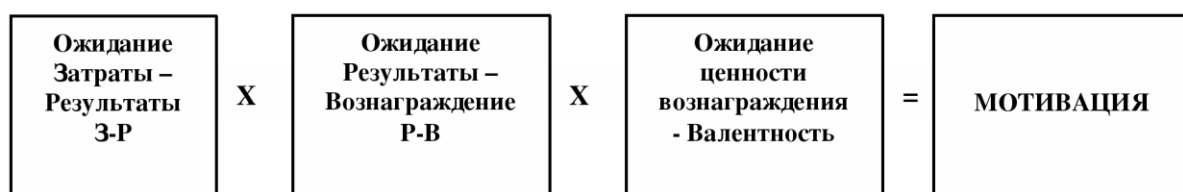


Рис. 8 Модель мотивации Врума

Соотношение факторов затрат труда (З), результатов (Р), награды (В) и валентности в процессе мотивации наглядно можно выразить так:

$$\text{Мотивация} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{Валентность}$$

Теория ожиданий открывает широкие возможности для менеджеров, которые стремятся усилить мотивацию своих подчиненных. Из теории следует, что ожидания у людей индивидуальны.

Следовательно, их надо изучать не менее совершенно, чем состав нужд. Поэтому руководство организации должно постоянно сравнивать запланированные объем и структуру вознаграждений с фактическими ожиданиями работников [9].

Согласно теории справедливости, основателем которой является Дж. Адамс, работникам свойственно постоянное сопоставление своих вознаграждений с затраченными усилиями и с наградами за аналогичную работу других работников [11].

Работники постараются уменьшить интенсивность своего труда или захотят повышения вознаграждения, если сочтут, что им не доплачивают по

сравнению с другими коллегами.

Для избегания проблем необходимо, прежде всего, создать четкую и понятную систему оплаты труда.

Концепция партисипативного (совместного) управления. Термин «партисипация» означает привлечение наемных работников к принятию управленческих решений. Концепция совместного управления предполагает, что участие персонала в функционировании предприятия, которое выходит за рамки его обязанностей, содействует повышению вторичных потребностей индивида, что приводит к росту удовлетворенности, качеству работы и производительности труда.

В современных предприятиях концепция совместного управления находит свое проявления в следующих направлениях:

- работники имеют возможность самостоятельно принимать решения по таким направлениям деятельности: выбор средств осуществления трудового процесса, режим работы и отдыха, внедрение новых методов работы;

- работники привлекаются к разработке целей и задач, которые им необходимо достичь;

- работники производят контроль качества товаров и услуг, при этом устанавливается ответственность за конечный результат;

- работники имеют возможность формировать рабочие группы, с которыми они будут кооперироваться при необходимости выполнять групповые действия.

Основные элементы совместного управления в практике необходимо проводить параллельно, что вызвано их тесной взаимосвязью.

Модель Портера-Лоулера рисунок 9. Авторы модели - Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, которая включает в себя компоненты теории ожиданий и теории справедливости.

Данная теория включает пять ключевых категорий: усилия, восприятие,

полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения [19].

Основные положения этой модели свидетельствуют, что мотивация является не простым компонентом в цепи причинно-следственных связей.

Модель показывает, как важно объединить такие составляющие, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы. Таким образом, проектируя систему мотивации в организации, менеджер должен учитывать, что их элементы должны восприниматься как справедливые для всех.

Модель Портера-Лоулера

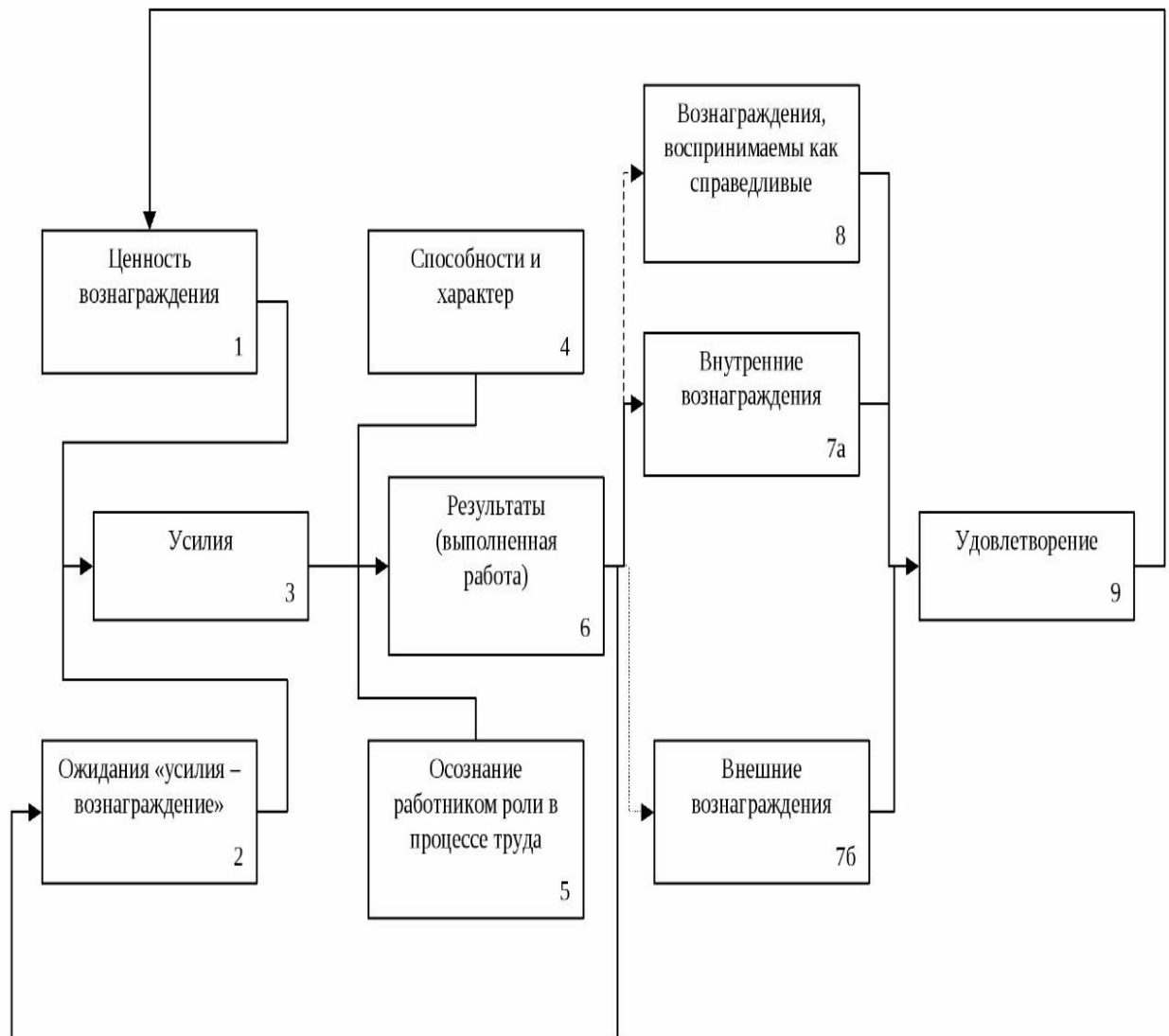


Рис. 9 Модель Портера-Лоулера

Каждая из представленных выше теорий имеет преимущества и недостатки. Поэтому, для эффективного управления персоналом, понимания поведения и возможности влияния, менеджерам необходимо знать их все.

1.3. Методы повышения эффективности системы мотивации работников

Богатство, разнообразие мотивационных побуждений определяются также разнообразием, степенью и качеством удовлетворения потребностей человека, которые для каждого работника являются индивидуальными, и поэтому изучать их надо персонально.

Так же индивидуально для каждого работника следует определять и стимулы трудовой деятельности.

Вместе с тем существуют несколько общих требований к организации стимулирования труда [9]:

- тщательный и всесторонний учет объективных условий труда на предприятии, на каждом рабочем месте, которые определяют психофизическое состояние работника, формируют его впечатления о труде и о фирме и определяют его производительность;

- обеспечение разумного сочетания материальных, моральных и других возможных стимулов с учетом индивидуальных особенностей работников с целью создания сильной внутрифирменной культуры, правильных и сильных убеждений;

- развитие такого подхода к работнику, при котором ставятся его потребности на первое место среди приоритетов компании, официально признавая его индивидуальность, право на ошибку, всемерно развивая уважение к личности;

Экономические аспекты мотивационных программ следует должным образом согласовывать с особенностями стратегии компании, зависящей от

цикла ее жизнедеятельности, факторов внешней среды и внутренней среды бизнеса. Тип стратегии определяет финансовые возможности организации в выборе тех или иных мотиваторов.

Рассмотрим основные способы повышения мотивации труда, которые принято разделять на несколько направлений:

- заработная плата, которая отображает оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия. Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона;

- уровень оплаты труда устанавливается в зависимости от квалификации, личностных способностей и достижений каждого работника и включает разнообразные доплаты и премии. Также к нему добавляются доходы от участия в прибыли и в акционерном капитале предприятия [33].

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится важная роль, однако постоянный рост уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности.

Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия.

Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда [34].

Цели:

- концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
- могут служить нормативом, с которым сравнивают результаты;
- механизм для обоснования затрат ресурсов;
- влияют на структуру организационных систем;
- отражают глубинные мотивы индивида и организации.

Системы внутрифирменных льгот работникам предприятия:

- субсидированное и льготное питание, установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок;
- продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой (обычно 10% и более);
- полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;
- предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;
- предоставление права пользования транспортом фирмы;
- оплата больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников за счет предприятия [25].

Нематериальные (неэкономические) льготы и привилегии персоналу:

- предоставление права на скользящий график работы;
- предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;
- более ранний выход на пенсию.

Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост.

Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию, поскольку в данном случае решается проблема отчуждения их от предприятия и его руководителей.

Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива.

Образование различных неформальных, функциональных групп

работников (например, кружки качества), участие в которых формирует чувство непосредственной причастности к делам своего предприятия.

Моральное поощрение работников, продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышение квалификации.

1.4. Проектный подход к управлению мотивацией персонала

При формировании эффективной системы управления персоналом, разработке системы мотивации и стимулирования в современных организациях все чаще используют проектный подход, который предполагает, что разработка и внедрение системы мотивации и стимулирования является отдельным проектом, интегрированным в общую совокупность проектов предприятия.

Дадим определение проекту.

Оперативное руководство мирового банка содержит определение проекта, как совокупности связанных между собой действий, которые необходимо достичь на протяжении определенного отрезка времени, с соблюдением бюджета и четко определенными целями.

В проекте должны быть четко определены:

- цели и результаты (масштаб или область охвата);
- уровень качества (качество);
- этапы и сроки выполнения работ (время);
- бюджет по срокам и видам работ (стоимость).

Основным компонентом структуры проекта являются участники проекта, поскольку именно они обеспечивают осуществление замысла и достижение целей проекта.

В реализации проекта могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций, в зависимости от типа проекта. У каждого участника

проекта свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию.

Все организации, в зависимости от выполняемых ими функций, можно объединить в группы участников проекта:

- заказчиком является будущий владелец и пользователь результатами проекта. Заказчиком может быть и физическое и юридическое лицо. Также, заказчиком может быть одна организация или несколько организаций, которые объединились (финансово) для осуществления проекта и совместного использования его результатов;

- инвестором является физическое или юридическое лицо, которое вкладывает ресурсы в реализацию проекта. Обычно инвестором является заказчик, однако встречаются ситуации, когда это разные хозяйствующие субъекты, в таком случае между ними заключается контракт, по условиям которого инвестор контролирует финансовую сторону проекта;

- проектировщиком является субъект, который занимается формированием проектно-сметной документации;

- поставщиком является субъект, который осуществляет материальнотехническое обеспечение проекта (закупки и поставки);

- подрядчиком выступает юридическое лицо, которое несет ответственность за выполнение работ согласно контракту;

- консультантом выступает компания специалисты, которые привлекаются на условиях контракта с целью оказания консультационных услуг иным участникам проекта по всем вопросам и на всех этапах его осуществления;

- менеджером проекта является юридическое лицо, которому заказчик (или инвестор или другой участник проекта) доверяет полномочия по руководству работами по проекту;

- команда проекта представляет собой специфическую

организационную структуру, во главе которой находится руководитель проекта, которая создается на период осуществления проекта для эффективного достижения его целей;

– лицензиар это юридическое или физическое лицо, которое является обладателем лицензий и «ноу-хау», которые используются в проекте [6].

Деятельность по управлению проектами формируется на основе четкой логики, которая соединяет между собой процессы управления проектами и разные области знаний.

При изучении проекта как системы, можно выявить определенный набор элементов, которые при взаимодействии создают новые свойства, которые не характерны для элементов по отдельности. Также необходимо помнить, что проект, помимо того, что является очень динамичной системой, он также является очень сложной системой, т.е. системой, которая состоит из подсистем разного уровня.

При формировании и осуществлении проекта во время всех этапов жизненного цикла и во всех подсистемах выполняются основные функции:

Планирование представляет собой деятельность, которая направлена на создание плана. Планирование, являясь функцией управления, включает формирование политики, стратегий, процедур необходимых для осуществления проекта. В проектной среде под планированием подразумевают первичную проработку и проектирование прогнозных решений для осуществления проекта при наступлении разных альтернатив, которые основаны на знаниях предметной области и вероятных рисков осуществления проекта. Также, планирование, в рамках управления проектами, содержит процессы реализации планов. В процессе реализации проекта, планирование является организующим звеном всего управленческого процесса. Процесс планирования является непрерывным процессом и охватывает все фазы жизненного цикла проекта. Планирование начинается с участия руководителя проекта в формировании основной концепции проекта,

продолжается во время формирования стратегических решений выполнения отдельных работ проекта, в т.ч. формирование конкретных предложений, исполнение работ, подписание договоров, и завершается только при окончании проекта. Решения, которые принимаются в процессе планирования, должны гарантировать выполнение проекта, в установленные сроки, при минимальных затратах ресурсов, с соблюдением высокого качества. Одной из главных целей планирования является объединение участников проекта при выполнении установленных работ, которые необходимы для реализации проекта. На основе планирования формируются учет, контроль и оперативное управление [21].

Организация. В широком смысле под этой функцией подразумевается набор структурных систем и способов работы компонентов. В сфере управления проектами организация является одной из наиболее важных функций и организационной формой деятельности. Как функция управления, организация является процессом согласования, упорядочения дифференцированных частей целого. Другими словами, организация представляет собой набор процессов или работ, которые ведут к созданию и улучшению связей между разнообразными компонентами проекта [27].

Важной функцией управления проектами выступает контроль жизнедеятельности проекта, который включает наблюдение за функционированием проекта для сравнения соответствия фактических показателей плановым, которые заложены в планах, контрактах, соглашениях и т.д. Необходимо отметить, что контроль реализуется на всех этапах жизненного цикла проекта и во всех его подсистемах, и содержит: контроль сроков, контроль издержек, контроль длительности работ, контроль качества, контроль бюджет проекта, контроль рисков, контроль материально-технических запасов по проекту, контроль выполнения решений, и т.д. [4].

Мотивация представляет собой процесс побуждения в человеке желания работать для достижения целей предприятия, при одновременном достижении

личных целей. Необходимо понимать отличие между мотивацией, как исследование побудительных причин поступков индивида, и мотивацию, как способ влияния на поведение индивида. Раньше изучение данного вопроса было уделом преимущественно специалистов, но, в последнее время, в связи с усложнением и развитием экономических и социальных отношений, появилась необходимость разработки таких систем мотивации, которые должны быть эффективны и применимы в практике деловых отношений. На протяжении последних 30 лет мотивация развивалась очень активно, и, в результате, появился комплекс теоретических моделей, которые основаны на результатах психологических исследований [4].

Оперативное управление представляет собой процесс практической реализации проектов и программ во всех областях функционирования, оценку результатов, сравнение полученных результатов с целями, которые ставились. Кроме того, оперативное управление рассматривают и как самостоятельную подсистему управления, и как одну из функций проектного управления. В этом случае уместно обозначить подсистему как «управление изменениями», а функцию как «оперативное управление».

Цели и задачи проекта по разработке системы мотивации сотрудников компании:

- повысить результативность и эффективность компании путем разработки и внедрения комплексной системы мотивации сотрудников. Повысить эффективность, прибыльность бизнеса и снизить затраты путем достижения поставленных целей и задач, повышения результативности и качества работы подразделений и каждого сотрудника;

- повысить результативность и эффективность каждого сотрудника путем разработки и внедрения системы мотивации персонала на результаты работы;

- создать команду эффективных менеджеров;

- сформировать знания и навыки по системе управления

результативностью и стратегическому планированию в области управления персоналом;

– создать регламентную и «информационную базу» для упрощения администрирования процесса постановки, согласования и получения фактических данных об исполнении стратегических и операционных показателей.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы мотивации.

Объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.

Предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.

Адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.

Своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения).

Значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.

Справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Мотив - это осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению для удовлетворения потребности.

Стимулы - это блага (ценности), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий. Потребности являются источником активности личности. Именно они побуждают человека действовать определенным образом и в определенном направлении.

Потребность – это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития личности, социальной группы.

Потребности являются мотивом к действию.

Модели мотивации должны учитывать внутри личностную культуру, семейное положение, социальную обстановку, политические факторы, российский менталитет, склонность к патриотизму и энтузиазму, терпеливость.

Выделяют следующие виды мотивации: экономическая, социальная, административная, психологическая. Для выработки адекватной мотивационной политики необходимо в первую очередь определить в каком состоянии зрелости пребывает организация: становление, функционирование, развитие или кризис. Системный подход предполагает сочетание действия организационных стимулов и последовательных усилий менеджеров всех звеньев управления по мотивации персонала в четком соответствии с организационной стратегией.

Мотивация персонала осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности: на личностном уровне, на групповом, на организационном.

Глава 2. Анализ системы мотивации сотрудников в ресторане «Биг Йоркер»

2.1. Характеристика деятельности ресторана «Биг Йоркер»

Компания еще совсем молодая. Год образования компании — 2013 г. Первый ресторан «Биг Йоркер» был открыт 11 июня 2013 года, по адресу Молокова 56/1.

Все началось с бургера «Большой Йоркер», который предоставляли гостям в ресторане «Нью Йорк», бургер пользовался большой популярностью, и учредители решили открыть свою сеть ресторанов быстрого питания «Биг Йоркер».

На данный момент «Биг Йоркер» - это сетевая компания, включающая в себя шесть действующих Ресторанов.

Одновременно в компании «Биг Йоркер» работает более 300 человек, которые обслуживают посетителей ресторанов.

Работа в «Биг Йоркер» открывает двери в мир возможностей и людям, которые уже работают в компании, и людям со стороны.

В «Биг Йоркер» ценят разных людей. Кроме того, что в ресторанах работают люди различных культур и национальностей, компания не ставит препятствий при приеме на работу людей с физическими недостатками. «Биг Йоркер» принимает на обучение и пожилых людей, которые уже вышли на пенсию, и молодых, которые работают первый раз в своей жизни.

Ресторан «Биг Йоркер» имеет свое видение цели, и оно звучит: «Миссия - создавая доступный, качественный продукт, мы экономим ваше время и создаем условия для рождения новых идей, которые меняют этот мир!». Это означает, что рестораны компании «Биг Йоркер» будут лучшим местом, где их посетители в чистой, приятной обстановке смогут получить быстрое,

дружелюбное обслуживание и любимые блюда, которые будут свежими и горячими, где им будет интересно, - и все это по доступной цене.

Данное видение поддерживается основными принципами ресторана, сформированы следующим образом:

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ. Мы профессионалы своего дела! Мы отдаем только качественные блюда, соблюдаем стандарты, дарим улыбки и отличное настроение, уважаем и верим в свою команду, любим наших Гостей. Каждый из нас прилагает все усилия, чтобы сделать сеть, лучшей!

ПРИЗНАНИЕ! Мы наблюдательны и тактичны. Признаем успехи каждого сотрудника нашей большой Команды. Мы говорим: «Спасибо» и выражаем свою благодарность, ценим людей, их маленькие и большие победы! Мы дарим друг другу комплименты и улыбки!

РАЗВИТИЕ. Мы постоянно совершенствуемся. Наставничество ключ к профессионализму! Вырос сам - помоги товарищу! Мы постоянно спрашиваем себя: как улучшить свою работу, чтобы достичь высоких показателей и быть профессионалом любимого дела! Мы покоряем новые вершины, не боимся трудностей, достигаем поставленных целей **ВМЕСТЕ**.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Каждое наше действие ведет к победе. Любую задачу мы выполняем на 100% четко и в срок, осознавая всю важность и ответственность своей работы. Мы строим успешную сеть Ресторанов, в которой, каждый сотрудник, часть большой семьи!

ДОВЕРИЕ. Доверие – основа нашей работы. Благодаря поддержке и доверию в команде - мы добиваемся точности, скорости и качества работы!

Начиная свою карьеру в «Биг Йоркер», любой человек сначала становится работником с статусом «член команды» (который включает в себя должности: повар, работник зала, кассир). При прохождении процедуры сертификации и пройдя две станции обучения, сотрудник становится «универсалом». Работая лучше и постепенно нарабатывая новые навыки, работник может подняться до должности тренера.

Следующие ступени профессионального роста, выглядят следующим образом:

- стажер – менеджер;
- менеджер;
- заместитель директора;
- директор.

Рассмотрим некоторые аспекты корпоративной политики ресторана «Биг Йоркер».

Политика против дискриминации и домогательств. В корпорации «Биг Йоркер» нет места любым формам домогательств и дискриминации, включая оскорбления, обидные замечания, шутки и подобное поведение, направленное против расы, цвета кожи, пола, религии, национальности, возраста, физических или умственных недостатков, а также сексуальные домогательства. Сотрудники, нарушившие эту политику, подлежат дисциплинарным наказаниям вплоть до увольнения. Если работник является свидетелем дискриминации или домогательств, он должен незамедлительно сообщить об этом и принять все возможные меры.

Политика «3 К: контакт, кооперация, координация».

Контакт заключается в том, что люди, работающие на участке, которыми правильно управляют, всегда должны знать, что им делать. Благодаря контакту они знают, что происходит в ресторане в данный момент, какая ситуация может сложиться и как она повлияет на их работу.

Кооперация. Менеджер участка — человек, который создает дух командной работы. Он знает, что работа будет идти успешно, если работники помогают друг другу автоматически, чтобы правильно выполнить работу.

Способы создания атмосферы сотрудничества:

- менеджеры сами подают пример помощи другим;
- менеджер напоминает всем, что они работают в команде;

- менеджер поощряет командную работу;
- менеджер следит за тем, чтобы рабочая обстановка была основана на уважении.

Координация — это способность организовать людей, продукты и оборудование до смены и контролировать все это во время смены.

Сеть ресторанов «Биг Йоркер» является типичным представителем местных ресторанов быстрого питания.

Более подробно проанализируем деятельность ресторана «Биг Йоркер» расположенному по адресу проспект имени газеты «Красноярский рабочий», 195.

В кафе можно приятно отдохнуть, послушать музыку, воспользоваться wi-fi, провести время с ребенком. Ресторан по выходным с 14-00 по 17-00 предлагает провести детям время с аниматором в детской комнате, совершенно бесплатно.

Средний товарооборот составляет шесть миллионов рублей в месяц, в среднем 99% от поставленной целевой.

Режим работы предприятия с 8: 00 до 24: 00. При определении режима работы ресторана «Биг Йоркера» учитывался тип, месторасположение и состав потенциального контингента потребителей. Этот режим работы удовлетворяет запросы потребителей, как в обеденное время, так и в вечернее способствует более полному отдыху гостей.

В кафе установлен график работы, позволяющий использовать труд работников предприятия более целесообразно и продуктивно, а также снизить нагрузку и повысить производительность труда.

Штатное расписание - правовой акт, устанавливающим штатный состав и штатную численность организации в соответствии с ее Уставом. Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладов, надбавок и

месячном фонде заработной платы. Штатное расписание утверждается приказом руководителя организации или уполномоченным им лицом.

Штатное расписание одной смены кафе включает в себя: трех сотрудников кухни, трех сотрудников кассы, двух сотрудников раздачи, двух сотрудников зала, так же двух менеджеров.

Рабочий персонал ресторана «Биг Йоркер» одет в спецодежду фирменного стиля с эмблемой предприятия, что представляет из себя красные футболки для «членов команды» и тренеров. Для управленческого состава красная рубашка. Головной убор, кепка, для всего персонала. Форма имеет свою эмблему, виде красного огня, с надписью, «Биг Йоркер».

Перед открытием ресторана сотрудники проверяют наличие разносов и одноразовой посуды, готовят часть продукции.

Обслуживание посетителей осуществляется сотрудниками кассы (принимают заказ), а также сотрудниками раздачи (отдает заказ).

В настоящий момент «Биг Йоркер» является довольно успешным предприятием общественного питания, услуги которого востребованы среди жителей города.

2.2. Организационная структура управления и характеристика персонала ресторана «Биг Йоркер»

Организационная структура управления направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности.

В сети «Биг Йоркер» линейно функциональная структура управления — определенная упорядоченность задач, ролей и ответственности создает условия для осуществления компанией своей деятельности и достижения своих целей рисунок 10.

Во главе сети ресторанов «Биг Йоркер» стоит территориальный управляющий. Он контролирует работу в целом, лично несет ответственность за организацию деятельности предприятия и соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций и должен обеспечить необходимые условия для их нормальной работы.

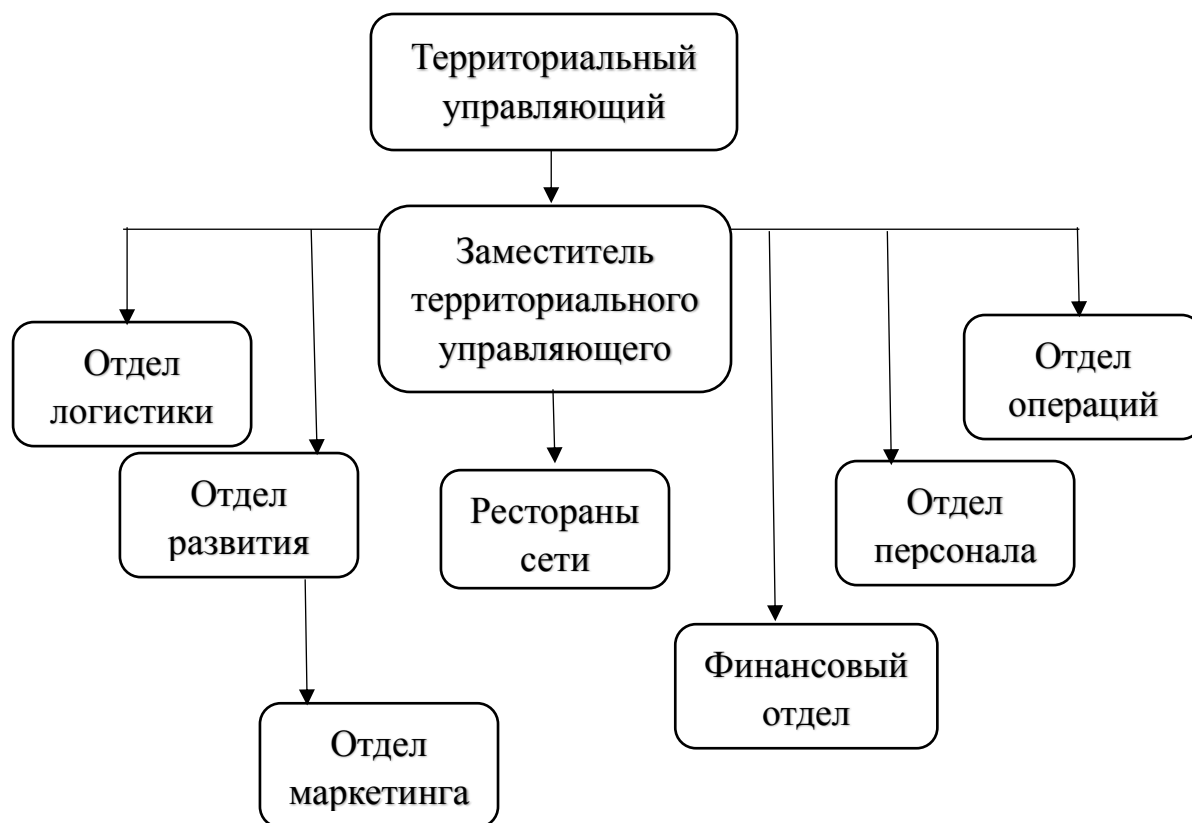


Рис. 10. Структура управления ресторанов «Биг Йоркер»

Отдел операций отвечает за бесперебойную работу подразделений сети ресторанов, обеспечивает всем необходимым для нормальной работы.

Отдел логистики управляет заместитель территориального управляющего, в должностные обязанности которого входит работа с поставщиками, подготовка и реализация продуктов и дополнительного оборудования.

Отдел персонала занимается набором, отбором и расстановкой кадров в целом по компании. Организует управление формированием, использованием

и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника. Организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда.

Отдел развития занимается разработкой проектов по расширению масштаба бренда «Биг Йоркер» в городе. В полномочиях отдела - поиск новых торговых площадей выгодных для компании.

Финансовый отдел занимается организацией и ведением учета, обеспечивает соответствие осуществляемых предприятием хозяйственных операций действующему законодательству Российской Федерации, осуществляет контроль за движением имущества и выполнением обязательств предприятия, распределяет учетную работу между отдельными подразделениями в соответствии с объемами работ и нормативами численности специалистов, осуществление контроля по расчетам с покупателями и заказчиками, дебиторами и кредиторами и с персоналом по прочим операциям.

Отдел маркетинга занимается рекламными программами, обеспечивает рекламную поддержку в средствах массовой информации. Проводит маркетинговые исследования для более глубокого изучения рынка в разных сегментах рынка. Анализирует эффективность рекламных предложений нашей компании.

Структура должностей внутри «Биг Йоркера» лучше всего описывается при помощи карьерных уровней. Карьерные уровни в первую очередь служат для составления руководителями планов развития и продвижения сотрудников по карьерной лестнице. Они также обеспечивают меньшее разделение сотрудников, на какие бы то ни было слои, отвлекают от сравнения различных уровней заработной платы, подчеркивают возможность повышения, как при горизонтальных, так и при вертикальных перемещениях по структуре работ.

Карьерные уровни определяются конкретным кругом обязанностей, качеством воздействия на сотрудников и влияния на прибыльность компании.

В ресторане «Биг Йоркер» признают то, что лучше всего набирать сотрудников на замещение вакантных позиций внутри компании путем продвижения самых талантливых работников. Те сотрудники, которые продвигаются по карьерной лестнице внутри компании, уже понимают главные ценности и методы работы.

Рассмотрим штат ресторана «Биг Йоркера», расположенного на предмостной площади описанного ранее, который включает в себя директора, заместителя директора, три менеджера, и 20 рядовых сотрудников. Которые исполняют роль, работника зала, кассир, повар, тренер.

Требования, предъявляемые к персоналу в ресторане «Биг Йоркер», представлены ниже таблица 1.

Таблица 1

Требования к персоналу в ресторане «Биг Йоркер»

Требования			
Должность кассир			
Что требуется	Необходимо	Желательно	Нежелательно
Физическое состояние	Должен быть не моложе не менее 16 лет	Старше 20 лет	Непривлекательный внешний вид
Уровень квалификации	9 классов средней школы	Среднее образование	Без свидетельства об окончании 9 классов средней школы
Опыт работы		Опыт работы в сфере торговли	
Общий уровень образования	Средний	Выше среднего	
Личные черты характера	Должен стать органичной составной частью коллектива	Способность стать одним из лидеров персонала	Робость и замкнутость

Продолжение таблицы

Место жительства	Гражданин РФ Должен жить недалеко от ресторана		Жить очень далеко, что будет сказываться на работе
Требования			
Должность повар			
Что требуется	Необходимо	Желательно	Нежелательно
Физическое состояние	Должен быть не моложе не менее 16 лет	Старше 20 лет	Непривлекательный внешний вид
Уровень квалификации	9 классов средней школы	Среднее образование	Без свидетельства об окончании 9 классов средней школы
Опыт работы		Опыт работы в сфере общественного питания	
Общий уровень образования	Средний	Выше среднего	
Личные черты характера	Должен стать органичной составной частью коллектива	Способность стать одним из лидеров персонала	Робость и замкнутость
Место жительства	Гражданин РФ Должен жить недалеко от ресторана		Жить очень далеко, что будет сказываться на работе
Требования			
Должность менеджера			
Что требуется	Необходимо	Желательно	Нежелательно
Физическое состояние	Должен быть не моложе не менее 18 лет	Старше 20 лет	Непривлекательный внешний вид

Окончание таблицы

Уровень квалификации	11 классов средней школы	Среднее образование	Без свидетельства об окончании 9 классов средней школы
Опыт работы	Опыт работы в сфере общественного питания		
Общий уровень образования	Средний	Выше среднего	
Личные черты характера	Ответственность	Лидерские способности	Робость и замкнутость
Место жительства	Гражданин РФ Должен жить недалеко от ресторана		Жить очень далеко, что будет сказываться на работе

Эти требования связаны с характером конкретного вида работы, которую предстоит выполнять каждому сотруднику.

Как правило, требования к персоналу в ресторане «Биг Йоркер» касаются:

- медицинского состояния
- уровня квалификации
- опыта работы
- общий уровень образования
- личных черт характера
- места жительства

2.3. Анализ системы мотивации персонала в ресторане «Биг Йоркер»

Для того чтобы работник работал с полной отдачей ему нужно дать привлекательное амбициозное видение проблемы, последовательность целей, которые будут ступенями в достижении его главной стратегической задачи.

Над этим ресторан работает и старается сделать для каждого сотрудника самую лучшую мотивацию. Анализ системы мотивации проведем с использованием таких методов как: анкетирование, сравнение, моделирование, изучение и обобщение сведений.

Система мотивирования в компании выглядит следующим образом:

материальное стимулирование, в том числе:

– определение заработной платы;

премирование:

– программа бонусов (для управленческого состава)

социальные программы, в том числе:

– продвижение внутри ресторана

– медицинское обслуживание

– материальная помощь

моральное поощрение:

– программа признания

– лучший сотрудник

В «Биг Йоркере» создана такая атмосфера в плане оплаты труда, что те работники из управленческого состава, которые больше всего прилагают усилий для обеспечения успеха своих ресторанов и для процветания «Биг Йоркера» в целом, вознаграждены за свой труд соответствующим образом.. Ниже представлена таблица с уровнями зарплаты в ресторане «Биг Йоркер» таблица 2.

Таблица 2

Заработная плата сотрудников «Биг Йоркер»

Должность	Оклад (руб.)	Оплата за час работы (руб.)
Директор	45000	
Заместитель директора	30000	
Менеджер		160

Окончание таблицы

Тренер		125р
Универсал		110р
Рядовой сотрудник		100р

Из таблицы видно, что зарплата у директора и заместителя директора фиксированная. У сотрудников ниже по должности, заработная плата зависит от отработанных часов.

Пересмотр уровня заработной платы происходит в следующих случаях:

– при назначении на новую должность, после успешного прохождения проверки комиссии;

– после 3х месяцев испытательного срока.

Более того, «Биг Йоркер» выплачивает ежеквартальный бонус по результатам работы ресторана. Эта премия мотивирует сотрудников, позволяет отдельным работникам в компании добиваться своих соответствующих финансовых целей.

Бонусная система предназначена только для управленческого состава. Она включает в себя, постановку целей на квартал, в основном около десяти целей на один ресторан для всего управленческого состава. Были поставлены: цель по товарообороту, цель по среднему чеку, цель по контролируемым расходам и так далее. У каждой цели есть свой удельный вес, и пятибалльная шкала оценки выполнимости цели.

1 – значительно ниже цели

2 – ниже цели

3 – в цели

4 – выше цели

5 – значительно выше цели

По окончании квартала подводятся итоги, и считается средняя, оценка по поставленным целям. В зависимости от средней оценки, принимается решение о выплате или не выплате премии, в соответствие со шкалой таблица 3.

Таблица 3

Распределение премиальных выплат

Средняя оценка	Распределение премиальных выплат		
	Директор	Заместитель директора	Менеджер
1	Не выплачивается	Не выплачивается	Не выплачивается
2	Не выплачивается	Не выплачивается	Не выплачивается
3	15000 рублей	10000 рублей	5000 рублей
4	20000 рублей	15000 рублей	10000 рублей
5	25 000рублей	20000 рублей	15000 рублей

Такая бонусная система, очень хорошо мотивирует управленческий состав, но никак не влияет на рядовых сотрудников, что приводит к недовольству среди них. Премияльная система для рядовых сотрудников отсутствует.

Так же в ресторане выплачивается премия за выслугу лет. Сотрудники, которые долго проработали в компании, играют важную роль в стабильности команды. Премия за выслугу лет, выплачивается раз в год.

Имеют право получить премию все сотрудники, кто проработал в компании 1, 3, 5 лет.

Сумма премии:

- премия за 1 год работы — 3000 рублей;

- премия за 3 года работы — 5000 рублей;
- премия за 5 лет работы — 10000 рублей.

Из социальных систем рассмотрим, процедуру прохождения собеседования. Представляет собой инструмент по мотивированию и оценке работников, для рассмотрения вопроса о повышении сотрудника по службе. Собеседование представляет собой беседу одного кандидата с тремя рецензентами на протяжении от одного до трех часов в зависимости от уровня рассматриваемого повышения.

Цель данного инструмента заключается в глубоком убеждении, что успех организации предопределяется желанием добиться персонального превосходства и постоянного совершенствования показателей работы всей команды.

После успешного прохождения собеседования, кандидат зачисляется в кадровый резерв, до освобождения соответствующей должности.

Процесс подготовки к собеседованию:

- руководитель называет кандидата на предполагаемую должность в сроки, достаточные для подготовки сотрудника к новой работе;
- этот этап процесса повышения должен быть посвящен подготовке кандидата к прохождению собеседования. Ответственность за обучение кандидата несет его/ее непосредственный руководитель. Он отвечает за выработку плана подготовки к прохождению для продвижения кандидата. В плане должны оговариваться области развития, план действий для разработки этих областей, временные рамки проверки достигнутых успехов на специальных собраниях;
- прямой начальник кандидата должен контролировать ход его подготовки к новой должности. Он должен организовывать проверки развития на собраниях, готовить тесты, проверять, были ли выполнены действия, указанные в плане подготовки;

- прямой начальник кандидата должен предоставить кандидату возможность отрепетировать итоговое собеседование и организовать пробный наблюдательный совет за 2 недели до проведения настоящего собеседования;
- HR отдел должен определить членов экспертной группы совета как минимум за 2 недели до его проведения;
- HR отдел предоставляет каждому члену экспертной группы должностную инструкцию по той позиции на которую собираются продвигать данного кандидата.

Члены комиссии.

Рецензенты задают вопросы относительно навыков и знаний, необходимых для данной должности, строят гипотетические ситуации из жизни подразделения и корпорации, спрашивают о ценностях компании, устраивают математические проверки и задают вопросы на логику.

При выборе членов совета следует учитывать следующие правила:

- должны быть представлены как минимум 2 отдела (один из них всегда должен быть из операционного отдела);
- каждый рецензент должен пройти тренинг по проведению собеседования. Он состоит из двух частей: посещение собрания по представлению должности и присутствие во время одного из собеседований по продвижению сотрудника из обслуживающего персонала;
- рецензенты должны быть как минимум на уровне руководящей должности. Кроме того, 2 из 3 рецензентов должны быть как минимум на один уровень выше того, который продвигается кандидат;
- непосредственные руководители кандидата не могут входить в наблюдательный совет, хотя и рекомендуется, что они присутствовали на заседаниях совета.

Заседание должно представлять собой дискуссию. Рецензенты должны уметь вызвать кандидата к открытой дискуссии, исключить вероятность неполных ответов и поправить кандидата при необходимости.

Члены собеседования отвечают за вынесение решения по предложенной кандидатуре. Это решение является окончательным.

Если они считают, что кандидат «Провалил» собеседование, они предлагают план определенных действий, который впоследствии оформляет непосредственный руководитель кандидата.

Все лица, ради которых происходит собрание, в конце получают детальную оценку своей работы в компании. Бланки выставления оценок предоставляются HR отделом.

Для любой компании важна плановая сменяемость кадров и бесперебойная работа подразделений, а любому работнику компании важна уверенность в завтрашнем дне и свойственно стремление к повышению самооценки. Поэтому лучший способ получить преданный компании персонал — это помочь работникам само реализовать в рамках своей служебной деятельности либо за их границами, но в пределах данной компании. Необходимость карьерного роста испытывают люди, удовлетворившие свои базовые потребности и нуждающиеся в признании — т.е. когда человек достаточно зарабатывает, чувствует себя в безопасности и имеет круг адекватного общения и приходит время, когда он начинает задумываться о том, как сделать карьеру.

Далее рассмотрим льготы. Льготы представляют собой ключевой элемент вне денежной формы выплат, они созданы для удовлетворения потребностей работников. Льготы, предоставляемые рестораном «Биг Йоркер»:

- дисконтный карты;
- медицинское обслуживание.

Дисконтные карты выдают всем сотрудникам ресторана, отработавшие больше трех месяцев. Карта предоставляет скидку на обед в любом ресторане «Биг Йоркер», один раз в день, 10% для рядовых сотрудников, 20% для управленческого состава.

Материальная помощь выплачивается всем сотрудникам, не зависима от должности. Выплачивается в трех случаях таблица 4.

Таблица 4

Материальная помощь

По случаю рождения ребенка	От 5000 рублей
По случаю бракосочетания	От 5000 рублей
По случаю смерти близких родственников	От 5000 рублей

Из таблицы видно, что конечно суммы нет, зависит все от обстоятельств. Так же выплаты могут выплачиваться по обстоятельствам на усмотрение территориально управляющего, при пожаре, наводнение или других чрезвычайных происшествий.

В «Биг Йоркере» к каждому члену команды относятся так, как бы хотели, чтобы они относились к клиентам компании.

Компания выражает признание сотрудникам, следующим образом:

- программа «Признания»;
- программа «Лучший сотрудник».

Программа «Признания», включает в себя письменное спасибо за достигнутые результаты, или помощь. В компании есть специальные карточки для этого, каждый квартал выпускаются новые с эмблемой ресторана. Карточки находятся в свободном доступе. Признание может пройти и в течение смены, и на общем собрание. Они хранятся на специальной доске.

Программа «Лучший сотрудник», состоит из ежемесячных выборов среди сотрудников лучшего:

- лучший менеджер;

- лучший тренер;
- лучший кассир;
- лучший на кухне;
- лучший работник зала;
- улыбка месяца.

Выборы происходят на общем собрании, путем закрытого голосования. После подведения итогов, фотография победителя и вывешивается на специальной доске.

Из выше представленных мотивационных программ, можно сделать вывод, что мало программ нацелено на материальную мотивацию рядовых сотрудников, что в последующем дает не эффективную работу, текучесть кадров.

Для того чтобы выявить проблемы в области системы мотивации персонала ресторан «Биг Йоркер». Было проведено анкетирование 20 рядовых сотрудников ресторана, для выявления приоритетов для сотрудников. Сотрудники расставляли по значимости ответы, что для них важно в работе, рейтинг представлен на рисунке 11, представлены в процентном соотношении.

Задаваемые вопросы:

- уровень доходов (зарплата);
- близость офиса к дому;
- быстрое продвижение по карьерной лестнице;
- возможность управлять людьми;
- гибкий график работы;
- возможность самореализации;
- интересная работа;
- признание, ощущение значимости в компании;
- индивидуальная оценка работы;
- работа ради общения, возможность занять свое свободное время .

Из рисунка видно, что большинство сотрудников хотели, чтобы их оценивали индивидуально, признавали, и давали возможность самореализовываться.

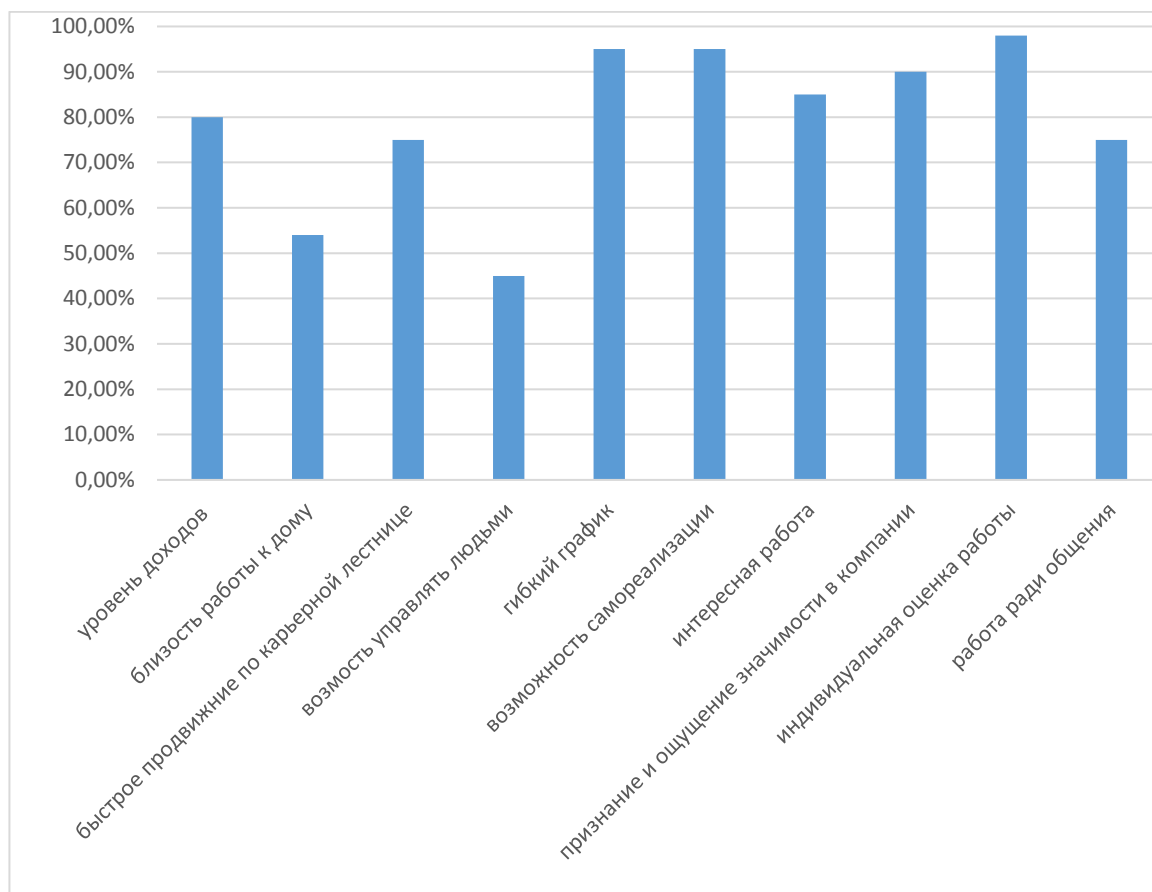


Рис. 11. Рейтинг мотивирующих факторов

Был проведен опрос на удовлетворённость сотрудников их работой
таблица 5.

Таблица 5

Анкета для сотрудников

Вопрос	Ответ		
	Да	Не знаю	Нет
Стиль управления Вашего начальника оказывает влияние на вашу работу?	35%	50%	15%

Окончание таблицы

Вам кажется, что Вы достаточно мотивированы своим начальником?	Да	Не знаю	Нет
	5%	20%	75%
Оказывает мотивация влияние на вашу работу?	Да	Нет	
	20%	80%	
Вам кажется, что Вы за свою работу достаточно оценены?	Да	Нет	
	15%	85%	
Как часто Вам помогают задачи на работе развиваться?	Часто	Изредка	Совсем нет
	15%	25%	60%
Как часто вас оценивают за индивидуальную работу?	Часто	Изредка	Совсем нет
	10%	5%	85%

По таблице видно, что большинство сотрудников не довольны, мотивационной системой, так же что они недостаточно оценены своим руководителем. Видно, что поставленные задачи сотрудников не дают дальнейшего развития, связано это с краткосрочной постановкой целей, сотрудник не успевает в них вникнуть, и набраться навыков.

Из этого сделаем вывод, что система мотивации для рядовых сотрудников практически совсем отсутствует. Она должна учитывать многие факторы, для эффективной работы сотрудников и удержания их на рабочем месте. Сотрудники хотят, чтобы их оценивали индивидуально, и ставили долгосрочные цели.

На первый взгляд, изучение особенностей системы мотивации работника кажется простым и очевидным делом. Создается впечатление, что достаточно руководителю определить доминирующие потребности подчиненного — и он сможет легко определить тот тип рабочих заданий и такие условия, которые смогут наилучшим образом заинтересовать работника. Однако на практике воздействие на мотивацию персонала является намного более сложной задачей, чем это может показаться.

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала на ресторане «Биг Йоркер»

Из предыдущей главы, мы выявили, что система мотивации больше всего страдает для рядовых сотрудников, что дает нам не эффективную работу сотрудников, не нацеленных на достижения поставленных целей.

Увеличение заработной платы пусть даже в несколько раз не решит всех проблем, а возможно и создаст новые (рост потребностей и запросов будет пропорционален росту доходов). К основным из проблем, как и на исследуемом предприятии, так и на большинстве других в нашей стране можно отнести колоссальную пропасть между доходами рядовых сотрудников и доходами административно — управленческого персонала. Предложение о сокращении разницы в окладах встретит бурю негодования со стороны наиболее заинтересованной, более успешной в материальном плане части сотрудников. Безусловно это предложение наткнется на административный барьер и будет разбито как волны о камень, но к этому все же придется прийти через определенное количество лет ломая российскую ментальность.

Согласно коллективному договору пересмотр заработной платы происходит раз в год исходя из финансового состояния предприятия.

Какое сейчас финансовое состояние предприятия? Как мы отработали в прошлом году? Такие вопросы задаст себе любой сотрудник предприятия прочтя этот пункт коллективного договора и будет прав. Гласность должна оказывать своё положительное действие на ежегодных отчетных собраниях. В связи с этим, я предлагаю оглашать данную информацию, ни только на собраниях для управленческого состава, но также на коллективных собраниях.

Это даст нашим сотрудникам полную уверенность в нашей компании.

Для заинтересованности работников в передаче полученных знаний и умений молодым сотрудникам предлагаю надбавить оплату тренерам до 10 % от тарифа на период обучения сотрудника при успешной его аттестации.

Тренера, одна из важнейших должностей, так как от них зависит и дальнейшие знания сотрудника, и желания остаться в нашей компании. Не будем забывать, что сотрудник компании окупается, лишь через 3 месяца.

Стоит также отметить, что сейчас начисленные суммы за обучение не отражаются в расчётном листке работников. Этот факт оказывает влияние на сотрудников в виде незаинтересованности в передаче знаний. Каждый труд должен вознаграждаться и обучение молодых специалистов тоже, когда нет визуализации выплаченного материального вознаграждения - это плохо.

Далее я хотела бы сделать акцент, на мною разработанной программы, которая даст возможность увеличить и товарооборот ресторана, и про мотивировать сотрудников, возможность проявить себя индивидуально. Программа включает ряд поставленных целей на квартал. Цели ставятся индивидуально для каждого сотрудника.

Программа нацелена на:

- вовлечение всех работников в процесс улучшений показателей ресторана;
- повышение показателей ресторана;
- решение проблем с текучестью персонала.

Установка на результат сотрудника, стремление достигать и превышать поставленные цели и стандарты качества, обеспечивать высокие показатели бизнеса, неуклонно искать и совершенствовать методы работы.

Показывает вовлеченность сотрудников: активен ли сотрудник, видит ли он потенциальные проблемы и использует ли он имеющиеся возможности?

Для каждого сотрудника устанавливается три индивидуальные цели, две из них должны быть нацелены на увеличение, товарооборота, одна на улучшение гостеприимства.

Поставленные цели оцениваются по трех бальной системы.

- 1 балл цель не выполнена (премия не выплачивается)

- 2 балла цель выполнена (премия выплачивается 50%)
- 3 балла цель перевыполнена (премия выплачивается на 100%)

Ниже представлена программа начисления баллов таблица 6.

Таблица 6

Оценка работы сотрудника

Показатель	Критерии оценки	Максимальная премия	м	м	м	Премия	Итог
			е	е	е		
			с	с	с		
			я	я	я		
			ц	ц	ц		
			1	2	3		
Цель 1. По увеличению ТО	1 балл <100% 2 балл = 101% 3 балл >101%	2000 рублей					
Цель 2. По увеличению ТО	1 балл <100% 2 балл = 101% 3 балл >101%	2000 рублей					
Цель 1. По увеличению гостеприимства	1 балл <100% 2 балл = 101% 3 балл >101%	1500 рублей					

Сумма премий устанавливается за цели на увеличение товарооборота в размере 2000 рублей, за увеличения гостеприимства. в размере 1500 рублей.

Цели по увеличению товарооборота:

- увеличение среднего чека;
- увеличение наполненности заказа;

- увеличение продаж маржинальных блюд (фри, холодные напитки, соус);
- увеличение продаж акционных предложений.

Цели по увеличению гостеприимства:

- оценка тайного гостя;
- участие в промо акциях.

Цели могут скорректированы на усмотрение директора.

Премия начисляется за квартал. Эти доплаты призваны мотивировать сотрудников для полной отдачи к выполнению поставленных целей и выполнять следующие задачи:

- удержание молодёжи;
- мотивация и самореализации в отрасли и на предприятии;
- мотивирование борьбы, и быть первым.

Рассчитаем максимальные годовые выплаты таблица 7.

Таблица 7

Премиальные выплаты

Должность	Количество сотрудников на должности	Средняя годовая заработная плата (руб.)	Максимальная сумма премии за год (руб.)
Тренер	4	1 008 000	88 000
Универсал	5	1 108 800	110 000
Рядовой сотрудник	11	2 217 600	242 000
Итого	20	4 334 400	440 000

Следует отметить, что такие премии для организации — это небольшие, несущественные расходы, так как они принесут дополнительный доход.

Такой подход позволит, наиболее справедливо оценить сотрудника и возложенную работу.

Делая вывод по совершенному мероприятию, система премирования работников в зависимости от выполненных целей, дала повысить статус работника в организации, сделать процесс мотивации более открытым, ориентированным на повышение товарооборота ресторана.

Внедрение программы позволило увеличить прирост прибыли, и удержание сотрудников на предприятие.

Эффективность предложенной модели мотивации, является система участия работников предприятия.

Темпы прироста выручки, и количество транзакций, при наиболее благоприятном варианте, опережают темпы прироста затрат на оплату труда. При такой ситуации предприятие, несомненно, выиграет, получив дополнительную прибыль

Модель системы мотивации на предприятии позволила не только учесть заработную плату, но и поставить доход наемного работника в зависимость от производительности труда и конечных результатов деятельности предприятия. Сотрудник существенно увеличивает доход по итогам своей работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выполнения выпускной квалификационной работы являлась разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

В качестве объекта исследования выступил ресторан «Биг Йоркер».

Предметом исследования стала система мотивации предприятия общественного питания.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены содержательные характеристики понятия «мотивация персонала» в менеджменте организации.

Решая первую задачу дипломного проекта, заключающуюся в рассмотрении основ системы мотивации. Мы пришли к выводу, что в их основе лежит неразрывная связь с биологическими и социальными потребностями человека. Мотивация делает поведение человека целенаправленным, и его целью будет являться то, что сможет привести к ликвидации испытываемого состояния потребности в чем-либо.

Выявили, что высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей

Вместе с тем, можно с уверенностью говорить о том, что под мотивацией следует понимать не просто индивидуальный набор присущих работнику мотивов, каждый из которых в определённой степени обуславливает результативность его труда в организации, а целостное личностное образование, отражающее ведущие потребности, которыми руководствуется работник при осуществлении им трудовой деятельности, которые он стремится удовлетворить, которые имеют для него личностную значимость и

которые определяют не только результативность труда работника, но и его удовлетворённость трудом в данной конкретной организации в занимаемой должности.

В ходе решения второй задачи, состоявшей в проведении анализа организации мотивации персонала ресторана «Биг Йоркера» выявили, что в ресторане используются большинство мотивирующих факторов, таких как мотивация работников через организацию работ, мотивация через постановку рабочих целей, система материального стимулирования, моральное стимулирование работников, информирование персонала. А также что успешное воздействие на трудовую мотивацию персонала невозможно без регулярной обратной связи в виде оценки эффективности этих воздействий.

Основными слабыми сторонами существующей системы мотивации труда работников ресторана «Биг Йоркера» являются следующие аспекты:

- низкое использование способностей работников;
- система мотивации очень слабо развита для рядовых сотрудников.

При решении третьей задачи, заключающейся в повышении эффективности системы мотивации персонала, были предложены мероприятия по совершенствованию стимулирования труда на предприятии.

При совершенствовании оплаты труда нами предложено к внедрению система премирования работников в зависимости от выполненных целей.

Для повышения эффективности мотивации нами предложен бальный метод мотивации, позволяющие повысить статус работника в организации, сделать процесс мотивации более открытым, ориентированным на повышение товарооборота ресторана.

Внедрение программы позволяет увеличить прирост прибыли, и удержание сотрудников на предприятие. Ориентированность на достижение долгосрочных целей предприятия на основе экономического мотивирования.

Оценили эффективность предложенной модели мотивации. Главным нововведением в данной модели является система участия работников

предприятия, поэтому в оценке эффективности обратили основное внимание именно на нее.

Темпы прироста выручки от продаж, а, следовательно, и прибыли, при наиболее благоприятном варианте, опережают темпы прироста затрат на оплату труда. При такой ситуации предприятие, несомненно, выиграет, получив дополнительную прибыль

Таким образом, предложенная модель системы мотивации на предприятии позволяет не только учесть заработную плату, но и поставить доход наемного работника в зависимость от производительности труда и конечных результатов деятельности предприятия. Такой подход представляется наиболее прогрессивным в области мотивирования наемных работников и обеспечивающим им только гарантию получения постоянной заработной платы, так и возможность существенного увеличения дохода по итогам работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акменчук, О.Б. Управление профессиональной карьерой / О.Б. Акменчук // Кадровый менеджмент, 2014. - № 2. - С.27-32.
2. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2015. - № 1. – С. 50-52.
3. Андреева, И. Н. Управление кадрами: руководство для персонала и топ-менеджмента / И.Н. Андреева. - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2014. С. 415.
4. Базылев, И. «Анализ влияния социальной составляющей предприятия на эффективность его работы» / И.Базылев // Управление персоналом. – 2014. № 10 (164). – С. 76-80.
5. Баско, В.Н. Управление кадрами: наука и практика / В.Н. Баско // «Деньги и кредит», 2013. - №10. - С. 26-32.
6. Батаршева, А. Психология управления персоналом / А. Батаршева // Менеджмент в России и за рубежом, 2014. - № 5. - С.14-18.
7. Богачев, О. Внутрифирменное обучение / О.Богачев // Служба кадров и персонал. - 2011. - № 4. - С. 55-58.
8. Владимирова, В. «Как максимально замотивировать персонал за минимальные деньги» / В.Владимирова // Управление персоналом. – 2014. № 8. – С. 16-25.
9. Владимирова, Л. П. Экономика труда: учеб. пособие / Л.П. Владимирова – М.: Дашков и Ко, 2016. – С. 220.
10. Волгин, Н. А. Экономика труда: социально трудовые отношения: учеб. пособие / Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2011. – С. 736.
11. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Москва: Современная школа, 2013. – С. 635.
12. Даеничева, В. А. Трудовые ресурсы и их использование / В. А. Даеничева // Сахар, 2014. - № 11. - С. 29-33.

13. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник: [для студентов вузов по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация "бакалавр")] / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2013. – С. 387.
14. Дернова, Н. Обучение на предприятии / Н.Дернова // Служба кадров. - 2010. - № 1. - С. 88-93.
15. Жадан, Л. Г. Профессиональное обучение за счет работодателя / Л.Г. Жадан // Служба кадров и персонал. - 2010. - № 6. - С. 90-93.
16. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.Г. Зайцев – СПб, 2011 – С. 310.
17. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2015. – С. 477.
18. Иванцевич, Д. М. Человеческие ресурсы управления.: учеб. пособие / Д.М. Иванцевич – М.: Дело, 2016, - С. 546.
19. Исмоили, А. Стратегическое управление трудовыми ресурсами в динамической среде [Текст] / А. Исмоили; пер. с фарси А. Юлдошева // Научно-техническая информация. Сер. 1. Организация и методика информационной работы. - 2014. - № 4. - С. 20-25.
20. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – С. 452.
21. Карташова, Л. В. Организационное поведение: учебник: [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент"] / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - Москва: ИНФРА-М, 2013. – С. 382.
22. Кибанов, А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом / А.Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014. - №12. - С. 56-69.
23. Комарова, Н.А. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н.А.Комарова // Человек и труд. – 2011. №10. – С. 90–92.

24. Комаров, Е. Формирование кадрового резерва / Е. Комаров // Управление персоналом, 2014. - № 5. - С. 23-29.
25. Корсаков, М. Поиск управленческих кадров: стереотипы рынка и критерии эффективных решений / М. Корсаков // Кадровый менеджмент, 2014. - № 12. - С. 38-41.
32. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – С. 640.
33. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014. - № 12. - С. 65-72.
34. Красильников, С.С. Организация управления / С.С.Красильников // Проблемы теории и практики управления. - 2015. №3. - С. 69-74.
35. Куприянова, З.А. Как меняется отношение к труду / З.А.Куприянова // Человек и труд. – 2015. №2. – С. 118–124.
36. Маковская, Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом / Н. Маковская // Управление персоналом. - 2014. - № 3. - С. 82-86.
37. Малышев, А. Постановка системы оценки персонала / А. Малышев // Управление персоналом, 2014. - № 2. - С. 33-35.
38. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.: Инфра-М, - 2010. – С. 343.
39. Мишурова И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала — Москва: Март, 2016. – С. 224.
40. Потемкин, В. К. Управление персоналом / В. К. Потемкин. - СанктПетербург : Питер, 2013. – С. 426.
41. Ракоти, В. Модернизация и оплата труда / В. Ракоти // Человек и труд. - 2013. - № 7. - С. 15.

42. Тебекин, А. В. Управление персоналом: [учебник для студентов вузов по специальности "Менеджмент"] / А. В. Тебекин. - Москва: КНОРУС, 2013. – С. 623 .
43. Управление персоналом: [учебное пособие по специальности "Менеджмент организации / Г. И. Михайлина и др.; под общ. ред. Г. И. Михайлиной]. - 3-е издание, дополненное и переработанное. - Москва: Дашков и К°, 2012. – С. 279.
44. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2015. – С. 352.
45. Федорова, Н. Управление персоналом организации / Н. Федорова // Менеджмент в России и за рубежом, 2013. - № 8. - С. 22-25.
46. Цветаев В. М. Управление персоналом. - Спб: Питер. 2012.- С. 192 .
47. Щукин, В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда / В.Щукин // Управление персоналом. – 2014. №12 – С. 39-42.
48. Ягунова, Н. Кадровый менеджмент на предприятии: мотивация, адаптация, наставничество [Текст] / Н. Ягунова, А. Гонова // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 4. - С. 37-44.
49. Делова пресса [Электронный ресурс] www.businesspress.ru
50. Официальный сайт «Биг Йоркер» [Электронный ресурс] www.bigyorker.ru