

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

Проект допущен к защите
Зав. кафедрой
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« ____ » _____ 2015г.

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Тема: Разработка системы мотивации и стимулирование труда персонала в
предприятия ООО "Макдоналдс"

Специальность: 080507 «Менеджмент организации»

Выполнил студент: гр. 53703/5 Андреев Николай Владимирович

(№ группы) (Ф.И.О., подпись)

Руководитель: профессор, Завьялов Олег Васильевич

(уч. степень, должность, Ф.И.О., подпись)

Санкт-Петербург
2015г.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« ____ » _____ 2015г.

З А Д А Н И Е
ПО ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Студенту Андрееву Николаю Владимировичу, 53703/5

(фамилия имя отчество, № группы)

1. Тема дипломного проекта: Разработка системы мотивации и стимулирование труда персонала предприятия ООО "Макдоналдс"

2. Срок сдачи студентом законченного проекта: 25.05.15

Исходные данные к проекту: Сводные отчеты производительной, экономической и (базовая организация, направление работы, заказ производства) преддипломной практикам, показатели работы предприятия ООО "Макдоналдс" за два года

3. План-график дипломного проектирования

№ и содержание этапов проектирования	Дата сдачи	
	Плановая	Фактическая
1. Анализ предпринимательской деятельности предприятия.	23.03.15	
2. Теоретические основы анализа выделенной проблемы и обоснование методологии ее развития.	13.04.15	
3. Разработка предложений по устранению проблемы.	12.05.15	
4. ИТ и правовое обеспечение, экономическое обоснование предложений.	20.05.15	
5. Оформление дипломного проекта.	25.05.15	

4. Консультанты по проекту (с указанием относящихся к ним разделов работы)

5. Дата выдачи задания 02.03.15

Руководитель профессор, Завьялов Олег Васильевич

(должность, фамилия имя отчество, подпись)

Задание принял к исполнению 02.03.15 Андреев Николай Владимирович

(дата)

(Ф.И.О. студента, подпись)

АННОТАЦИЯ

дипломного проекта

студента гр. 53793/5 Андреева Николая Владимировича

(фамилия имя отчество)

на тему: Разработка системы мотивации и стимулирование труда персонала в предприятия ООО "Макдоналдс"

Дипломный проект содержит:

80 листов, 11 таблиц, 3 рисунков, 4 приложений.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературных источников и приложений. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, обозначены предмет и объект исследования, поставлена цель и определены задачи исследования. В первой главе проведен экономический анализ деятельности компании ООО "Макдоналдс". Представлена характеристика организации, определены миссия и задачи организации, рассмотрена деятельность организации.

Во второй главе рассмотрены теоретические аспекты мотивации сотрудников. Третья глава содержит разработку рекомендаций по повышению эффективности мотивации сотрудников в ООО "Макдоналдс". Заключение содержит основные выводы по данному дипломному проекту.

Автор дипломного проекта Андреев Н.В.

(подпись, фамилия имя отчество)

Руководитель проекта Завьялов О.В.

(подпись, фамилия имя отчество)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. АНАЛИЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1. Организационно-экономическая характеристика ООО "Макдоналдс"	9
1.2. Кадровая политика	18
1.3. Организационная структура системы управления персоналом	20
1.4. Качество и конкурентоспособность	22
1.5. Анализ производственных, экономических и финансовых показателей за два года с определением проблем предприятия по направлению проекта	25
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВЫДЕЛЕННОЙ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ЕЕ РАЗРЕШЕНИЯ... ..	27
2.1. Современные проблемы мотивации труда	27
2.2. Факторы, оказывающие влияние на систему мотивации персонала	31
2.3. Основные проблемы системы мотивации.....	41
2.4. Процесс мотивации труда.....	47
3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УСТРАНЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ	51
3.1. Основные проблемы мотивации в компании ООО "Макдоналдс"	51
3.2. Процесс мотивации труда в ООО "Макдоналдс".....	55
3.3. Совместный отдых сотрудников.....	61
3.4. Понижение почасовой ставки для испытательного срока	67
Заключение	71
Список использованной литературы.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	80

ВВЕДЕНИЕ

В наше время формируются новые механизмы хозяйствования, которые ориентированы на рыночную экономику. Промышленные предприятия работают, учитывая требования и законы рынка, овладевают новыми направлениями экономического поведения, приспособливают всю производственную деятельность к постоянно меняющейся ситуации. Наряду с этим возрастает вклад работника в конечный результат.

Мотивация трудовой деятельности – это решающий причинный фактор результативного функционирования, а если проще - то это процесс побуждения к труду. Любой руководитель, желающий получать от своих работников отдачу в виде большего эффекта, не должен забывать о стимулах для своих подчиненных.

Одним из ключевых факторов, обеспечивающих успех функционирования любого предприятия, является желание и готовность личности выполнить свою работу.

Поэтому очень важно знать, какая мотивация трудовой деятельности персонала лежит в основе его действий, какие внешние и внутренние побудительные силы им движут.

Все меры стимулирования упираются в человеческий фактор. Они направлены на выявление скрытого потенциала сотрудников и разработку таких мер, чтоб направить этот ресурс на благо компании, чем обеспечить ей стабильно высокий рост прибыли. Вся трудность в создании системы заключается в правильной оценке потенциала персонала и необходимости учета других факторов, влияющих на желание человека добиваться результата.

Бил Гейтс говорил о том, что если из его корпорации уйдут 20 основных сотрудников, то он может смело объявить о своем банкротстве. Таким образом, система мотивации персонала должна не только материально и социально

вознаграждать всех работников, но главным образом выделить среди них основное звено, которые будет приносить максимальную прибыль.

Интересен тот факт, что в компании абсолютно не существует нейтральных моментов, которые никак бы не влияли на работоспособность сотрудников. Все, что здесь имеется носит либо мотивирующий, либо демотивирующий характер. Исходя из этого тезиса, руководитель должен создать такую среду вокруг сотрудников, которая максимально стимулировала бы их труду и личностному развитию. Даже самый перспективный сотрудник может в один момент утратить интерес к делу, которым он занимается. Причиной этому могут стать изменения в личной жизни, переосмысление ценностей. В этом случае любые способы мотивации персонала не будут иметь никакого результата.

В советское время мотивация трудовой деятельности была очень слабой, поощрение труда было мизерным. Почетные грамоты при полном отсутствии обустроенности жизни и быта не могли быть адекватным поощрением.

Современный менеджмент предполагает создание такого рода условий, где потенциал сотрудников будет использоваться наилучшим образом. Его главная задача – достижение заинтересованности персонала в труде, что позволяет добиться наибольшей эффективности его работы. Мотивация трудовой деятельности в настоящее время имеет проблемы с системой поощрения во всем мире. К примеру, американская и японская системы вознаграждения довольно сильно разнятся. На примере японских компаний можно сделать однозначный вывод. Мотивация трудовой деятельности японских работников обусловлена пожизненно гарантированным обеспечением их работой, тогда, как американская система этого не предусматривает. С периодичностью в 1,5-2 года японские фирмы проводят ротацию своих работников, развивают их всесторонне, обеспечивают им новые горизонты. В технических нововведениях японцы видят успех и процветание.

Пожизненный найм – это отличная мотивация и стимулирование трудовой деятельности. У американцев дела обстоят иначе, при спаде производства первыми под сокращение попадают рабочие, поэтому технологические инновации для них – это, прежде всего, угроза для себя и для коллег. К тому же, они получают свое вознаграждение за отработанные часы, а не за конечный результат.

Безусловно, что какого-то универсального рецепта для организации эффективной системы мотивации просто не существует. Судя по спорам, которые ведутся теоретиками вокруг того, каким образом этого добиться, здесь ещё много неясного. Тем не менее, некоторые направления развития системы мотивации персонала на предприятиях современной России, диктуемые их объективными потребностями, просматриваются достаточно чётко

Актуальность обозначенной проблематики и необходимость дальнейшего ее изучения обусловили выбор темы исследования, постановку цели и определение его основных задач.

Объектом дипломного проекта является система мотивации ООО "Макдоналдс" с позиции возможностей использования зарубежного опыта.

Предметом исследования явились принципы, методы мотивирования, используемые в управлении персоналом.

Целью дипломного проекта является теоретическое и практическое исследование опыта мотивации персонала и возможности его применения в российской компании на примере ООО "Макдоналдс".

Указанная цель предопределила постановку и последовательное решение следующих задач исследования:

1. Раскрыть смысл понятия "мотивация" и её сущность, определить место мотивации в системе управления человеческими ресурсами организации.
2. Изучить эволюцию научных взглядов на мотивацию персонала организации.

3. Осветить современные подходы и выделить особенности построения эффективной системы мотивации персонала.

4. Провести комплексный анализ системы мотивации персонала ООО "Макдоналдс".

5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО "Макдоналдс".

Теоретическая значимость результатов: проанализированы и обобщены возможности использования опыта других компаний управления мотивацией.

Практическая значимость результатов. Предложенные рекомендации могут быть использованы в практической деятельности организаций различных форм собственности и организационно-правовых форм, желающих улучшить собственную систему стимулирования и мотивации.

Методы исследования: в качестве инструментария использовались методы маркетинговых исследований (анкетирование, экспертные оценки) и методы обработки результатов опроса респондентов, графические и табличные формы для визуального представления статистических данных.

Базой информации практики послужили отчёты о работе ООО "Макдоналдс" за 2013-2015 годы, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета; данные российских и зарубежных печатных и электронных СМИ.

Структура работы определена целью, задачам, объектом и предметом исследования и включает в себя введение, три главы основного текста, заключение и список литературы.

1. АНАЛИЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Организационно-экономическая характеристика ООО "Макдоналдс"

Разработка предложения по устранению проблемы, связанной с мотивацией сотрудников, была проведена на предприятии ООО "Макдоналдс" Индустриальный пр., 22А, номер ресторана 21055. Телефон для связи +7 (812) 406-77-36. В ресторане есть комната для проведения детских праздников, спортивная комната (лабиринт для детей 3-10 лет), баскетбольное кольцо, МакАвто, МакКафе, зал вмещающий в себя 135 посадочных мест. Ресторан работает с 7:00 до 23:30, МакАвто открыто 24 часа, кроме технического перерыва с 4:00 до 5:00. Ресторан укомплектован 112 сотрудниками.

Рассмотрим общую историю ресторанов. В сороковые годы Мак и Дик Макдоналд пытались найти решения для усовершенствования своего ресторана для клиентов на автомобилях в Сан-Бернардино, в Калифорнии. Их бизнес приносил им большой доход в год около 200 тыс. долларов, но они не останавливались на этом и пошли дальше, и изобрели новую систему, в основе ее - быстрое обслуживание, низкие цены и большой объем.

Было принято решение перейти на прилавочное самообслуживание, для этого Дик и Мак переделали оборудование на кухне, все используемое оборудование было сделано из нержавеющей стали, что было рассчитано на огромное производство этого оборудования, там и быстрота сборки этого оборудования. Кроме всего этого, была снижена цена на гамбургеры.

После открытия нового ресторана "Макдоналд" им потребовалось не мало времени на "раскрутку". И послевоенное время, было на их стороне и что поспособствовало скорому развитию.

О успехи ресторанов "Макдоналд" быстро разлетелась, а внешний вид, это здание из бело-красной плитки, и арками золотого цвета по бокам, и стало первой "волной" ресторанов "Макдоналдс".

Но бизнес расширялся, и братья не успевали и не хотела следить за расширением бизнеса по их концепции, и в следствие чего Рэй Крок стал выполнять функции агента по франчайзингу. В середине 1955 году Крок открыл новую компанию по франчайзингу и дал название "Макдоналдс Систем, Инк.". И 15 апреля 1955 года в Дес-Пленз, штат Иллинойс, Рэй Крок решает открыть свою «золотую арку». И с этого, начинается свой исторический момент - Макдоналдс Крока.

Рэй Крок не стал менять основной принцип семьи Макдоналдс: еда высокого качества, ограниченное меню, производственная система в виде сборочной линии, где быстро и дружелюбно обслуживают посетителей, и к этому всему добавил свой стандарт - стандарт чистоты. Качество, культура, чистота и доступность – ККЧ и Д – до сих пор остается основным принципом "Макдоналдс". [1]

Открытие ресторанов "Макдоналдс" было очень знаменательным событием, что очень быстро попало в заголовки известных газет по всему миру. Например, ранним утром 31 января 1990 года в Москве, рядом с красной площадью, более 30 тыс. человек собрались в очередь, чтобы попасть в первый ресторан в России Макдоналдс. До сих пор не побит этот рекорд по обслуживанию такого количества посетителей в одни день.

"Макдоналдс" предоставляет полноценное и разнообразное питание. Каждый посетитель может выбрать для себя то, что ему больше подходит и нравится (исходя из рациона питания и образа жизни). Рацион здорового питания строится на основе обычных продуктов из зерновых, овощей и фруктов, молочных продуктов, рыбы и мяса. Именно эти продукты составляют основу их меню. Для обеспечения самых высоких стандартов качества продуктов всегда используются только высококачественные компоненты.[2]

Самый главный человек для ресторана – это посетитель. И компания делает все, чтобы он остался довольным и с удовольствием вернулся еще раз.

С самого начала работа ресторанов "Макдоналдс" основана на принципах ККЧид. Качество, Культура обслуживания, Чистота и Доступные цены – правило, постоянное выполнение которого и является важной ступенью к достижению успеха.

Качество. Макдональдс славятся своим качеством всему миру и особенно тем, что при высоких требований к своей продукции, цены на нее остаются весьма доступными. В нашем производстве используется продукция высокого качества и современной технологии.

Культура обслуживания. Наряду с качеством и чистотой, культура обслуживания является ключевым элементом успешной работы. Улыбка точно в такой же мере приводит повторного посещения вашего ресторана посетителями, как самая вкусная еда в мире.

Чистота. Чистота - это магнит, который влечет посетителей в "Макдоналдс". В любое время в ресторане должно быть безупречно чисто так как внутри так и снаружи здания.

Доступность. Цены доступны для большинства. За свои деньги посетители получают не только продукцию, они получают впечатление. Улыбка в каждом заказе и каждому посетителю. Улыбка бесплатна, но она и бесценна.[3]

Впервые в России концепция "фаст фуд"(быстрая еда) была реализована именно компанией "Макдоналдс". В тот момент когда компания пришла на Российский рынок, она имела большой опыт более чем в 50 странах мира. И имела свою модель которую сумела быстро внедрить на наш рынок.

Первый и самый большой как по России так и в мире был открыт в России в Москве в 1990 году.

Московский "Макдоналдс" стал совместным предприятием канадского отделения компании и Мосресторантреста, Московской городской организации по управлению ресторанами.

Достигнута чисто тактическая задача подбора суперперсонала - молодых, амбициозных, образованных, стремящихся учиться и работать, практически не имеющих опыта работы в данных сферах. [4]

Начиная с такими кадрами, компания очень быстро добилась успехов.

Однако компания не торопилась открывать второй ресторан в России, между первым и вторым прошли годы, и постепенно готовились кадры для новых ресторанов.

Рестораны "Макдоналдс" вначале были размещены только в Москве и Московской области, но в 1996 году расширились до Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, а немного позже Самары и Казани.

К 2000 году насчитывается уже 52 ресторана по всей России, 26 из них в Москве, а 2002 году открылось еще 9.

Сейчас в планах "Макдоналдс" – ежегодное открытие около 50 новых ресторанов по всей России. С открытием каждого нового ресторана компания создает в среднем 100 рабочих мест для местных жителей.

В настоящее время открывается 500 ресторан "Макдоналдс" находятся и работают в 37 городах по всей России: Москве, Санкт-Петербурге, Ярославле, Ростове-на-Дону, Сочи, Воронеже, Оренбурге, Реутове, Мытищах, Люберцах, Одинцово, Дмитрове, Троицке, Клину, Красногорске, Балашихе, Сергиевом Посаде, Химках, Наро-Фоминске, Щелково, Пушкино, Подольске, Раменском, Электростали, Коломне, Солнечногорске, Орехово-Зуево, Нижнем Новгороде, Казани, Самаре, Нижнекамске, Чебоксарах, Альметьевске, Набережных Челнах, Новочеркасске, Саратове и Уфе.

А по Санкт-Петербургу на 2015 год насчитывается 92 ресторана. По России 123 ресторана с возможностью МакАвто, для России это совершенно новая система, благодаря которой, автомобилисты могут покушать не выходя

из своего автомобиля, что значительно сокращает личное время. Принцип работы МакАвто, это "три окна". В первом делают заказ, во втором - оплачивается заказ, а третье выдает нужный, свежий заказ. [4]

В основе процесса управления рестораном "Макдоналдс" представляется в виде совокупности взаимосвязи и действий, направленное на обеспечение наилучшего соотношения силы рабочей, финансовых и материальных ресурсов направлен на нормальные условия в сфере производства, реализации продукции собственного производства и закупаемых товаров, а конечно высокий уровень обслуживания.

В основные функции управления входит:

- учетно-финансовая деятельность;
- техническая и технологическая подготовка производства к обслуживанию;
- продовольственное и техническое снабжение;
- анализ экономической, производственно-финансовой деятельности ресторана.
- экономическое планирование;

Структура управления ресторана — совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных звеньев или единиц, выполняющие определенные функции.

Ответственная и основная роль управления рестораном "Макдоналдс" лежит на заведующем производством – директору, который отвечает и следит за работой всех участков производства.

Обязанности и права администрации ресторана "Макдоналдс" определено специальными правилами внутреннего распорядка и инструкциями.

На директоре и первом ассистенте возложена вся ответственность организацию торгово-производственной деятельности ресторана.

Директор занимается осуществлением хозяйственно-финансовой деятельностью, совершает контроль культуры обслуживания посетителей,

следит за качеством выпускаемой продукции, состоянием учета, контролем и сохранность материальных ценностей, подбором кадров; соблюдением трудового законодательства, инструкций и приказов вышестоящих организаций.[3]

Поэтому, директор имеет право на распоряжение денежно-материальными средствами ресторана "Макдоналдс", заключать договоры и соглашения, приобретать инвентарь и имущество для ресторана, обеспечивать сотрудников формой и другими благами, перемещать или увольнять сотрудников (в соответствии с трудовым законодательством), поощрять, а также налагать дисциплинарные взыскания.

Организация управлением персонала в ООО "Макдоналдс" имеет функциональную структуру.

Директору подчиняется нижнее звено – Менеджеры, (первые и вторые ассистенты, Свинг и свит менеджеры, техники, члены бригады по подготовки к открытию ресторана и другие).

На директоре так же, возложена функция по выполнению четкого снабжения ресторана продуктами, полуфабрикатами, сырьем, предметами материально и технического оснащения; создавать необходимые условия для хранения товарно-материальных ценностей; контролировать работу всех участников, а также соблюдать правила гигиены и санитарии, и конечно соблюдать технику безопасности.

Многие обязанности директора возложены на нижний уровень управления. Весь ресторан поделен на участки.

Каждый "участок" деятельности ресторана, такие как Мак Кафе, заказ продукции, расписание сотрудников и т.д., поделен и у каждого такого участка есть ответственный. За эти участки отвечают вторые ассистенты и свинг-менеджеры.

За снабжение и размер поставок в ресторане отвечает нижестоящие органы, под контролем директора, за это отвечают как вторые ассистенты так и

свинг-менеджеры, так же они организует и проверяет правильность "приемки" поступающих товаров в ресторан и тары по качеству и количеству, и занимаются организацией управлением запасами.

Заместитель директора, первый ассистент наделен теми же правами что и директор, кроме финансовой части ресторана, за который отвечает только сам директор, главный бухгалтер(он же отдел кадров) и несет такую ответственность за производственные участки, которые ему поручил директор.

Тот кто отвечает за снабжение должен систематически проводить инструктаж работникам, о "приемки" товара, хранения товаров. Он организует выполнение контроля состояния реализации товаров.

Контроль за товарами проводится каждую ночь, основная товарная группа, каждый месяц и каждый год.[8]

Заведующий производством ресторана, далее будем называть старший смены, "Макдоналдс" несет полную ответственность за деятельность предприятия на производственных участках, под его руководством идет контроль соблюдения рецептур блюд, технологию их изготовления, проверка готовности продукции.

Старшему смены "Макдоналдс" дано право: требовать от сотрудников соблюдения строгих правил приготовления продукции и соблюдения правил санитарии(сотрудники должны, мыть руки каждый час, если он вышел с производственного участка, и т.д.), старший смены имеет право расставлять работников с производственными требованиями и квалификации работников, при необходимости перемещать сотрудников по станциям в пределах производственных участков.

Так же руководство имеет право писать на работников благодарности, но и докладные записки, за все провинности сотрудников. Все это вносится в личные дела работников, и позже влияет на премиальную аттестацию, которую проводят раз в три месяца, на которой выставляют оценки. На данный момент существует три основные оценки.

Структура предприятий "Макдоналдс" в целом не отличается и соответствует требованиям, основным, американской маркетинговой системы.

По вопросам размещения и разработки рекламной продукции, отвечает первый ассистент, и менеджер заказа.

А за создание рекламной продукции не в ресторане, а в компании существует отдел маркетинга. [5]

Ресторан "Макдоналдс" — это особое не типичное предприятие, которое занимается производством кулинарной продукции и сочетается с высоким уровнем обслуживания посетителей. Рестораны организуют обслуживание праздников, дней рождений, семейных торжеств и т.д.

Компания уделяет огромное внимание санитарно-гигиеническим требованиям как при приготовлении так и продажи блюд. Такие жесткие требования предъявлены к технологическому оборудованию, кулинарной обработке пищевых продуктов, инвентарю, таре и посуде.

В соответствии с технологией приготовления продуктов питания, оборудование спроектировано и установлено в ресторанах так, чтобы перекрещивающиеся или встречные потоки готовой продукции и полуфабрикатов, не коем образом не соприкасались друг с другом. [9]

Основным требованием к кулинарной обработке продуктов в ресторанах "Макдоналдс" является сохранение максимальной пищевой ценности, исключение просроченной продукции, загрязнения и полного обезвреживание.

Все технологические процессы изготовления кулинарных изделий и блюд в ресторанах "Макдоналдс" можно поделить на два этапа - механическую и тепловую обработку. Целью механической является получение полуфабрикатов. Суть обработки, сырье размораживают, удаляют различные загрязнения, моют, удаление несъедобных частей, придание продуктам необходимой, соответствующей стандартам формы, размерам, деление продуктов на части.

Особенность организации технологического процесса ресторанов "Макдоналдс" имеет ряд особенностей, связанных с ее работой. Главной особенностью предприятия является то, что в нем сочетаются функция организации процесса приготовления продукции и ее реализации как через собственный зал ресторана, так и через окна выдачи.

Продукция, которую производит ресторан "Макдоналдс", скоропортящаяся и ей требуется быстрая реализация. Поэтому она готовится под заказ посетителей. Многие сырье и продукты, которые используются для приготовления, также не могут храниться долгое время. Например, салат на заправочном столе, который используется для приготовления гамбургера "Биг Мак" хранится всего два часа, после этого срока не реализуемый салат выбрасывается в отходы и списывается. [10]

Кроме того, посещаемость в разные часы дня, дней недели и месяцев очень разная, это мы можем увидеть в (таблице 1.5) и как правило, непредвиденная, что затрудняет работникам четкого планирования завоза сырья, продукции, обработку и приготовление полуфабрикатов из мяса, овощей, рыбы.

Ресторан "Макдоналдс", как предприятие, выпускающий кулинарную продукцию, имеет производственные цеха, на переработку определенных видов изготавливаемой продукции и сырья: как мясной, овощной, рыбной, холодной, горячей, и даже кондитерской. Для реализации данных продуктов в ресторанах существуют такие участки как, гриль, фритюр, заправочный стол, упаковочный стол и т.д.

Общая площадь подсобных и конечно производственных помещений (около 220 метров квадратных), они рационально размещены и обеспечивают производственные цеха необходимым оборудованием.

1.2. Кадровая политика

Развитие предприятия постоянно требует выполнения множества функций в управлении персоналом: планирование необходимого количества сотрудников, найм, адаптация сотрудников которые недавно пришли в компанию, продвижение сотрудников с перспективами, но и увольнение по различным обстоятельствам, связанных с не выполнением трудовых обязанностей, возрастом(в рамках трудового законодательства РФ).[6]

При приеме на работу, все начинается с определения того, кто необходим и нужен компании. В "Макдоналдс", в основе процесса лежит должностная инструкция, т.е. документ, в котором описаны основные должностные функции сотрудника, который занимает данную должность и рабочее место.

Должностные инструкции подготавливается службой по управлению персоналом вместе с начальником подразделения, в котором есть вакансия: начальник службы по управлению персоналом выдает свои знания процесса создания должностной инструкции, а уже начальник подразделения – вносит свои требования для конкретного рабочего места.

После определения требований к кандидату, служба управления персоналом начинают работу по привлечению необходимых кандидатов, для этого используют несколько основных методов:

Размещаются объявления в средствах массовой информации. Для того, чтобы привлечь будущих сотрудников "Макдоналдс" размещает свои объявления в рубриках и газетах: «Моя реклама», «Моя реклама», «Работа для вас», и конечно на собственном сайте в интернете. Преимущество данного метода это широкий охват населения и при этом относительно низких издержках на первых этапах. Но это является и недостатком: большой наплыв желающих, многие из которых не подходят к требуемым характеристикам.

Так же сотрудники ездят по все возможным высшим учебным заведениям.

Для следующего этапа, проходит подбор нужных кандидатов, далее проходит отбор будущих работников, которые подходят организации.

При первичном отборе определяется ограниченное число кандидатов, с которыми организация может работать индивидуально.

Проводятся индивидуальные собеседования с каждым из кандидатов, для того, чтобы понять на сколько эти кандидаты подходят компании. Целью этих собеседований состоит в том, что проводят оценку степени на сколько кандидат соответствует портрету «идеального» сотрудника, его способность выполнять требования должностных инструкций, способность адаптироваться на предприятии и т.д.

После собеседования (с сотрудником отдела кадров, а затем с директором) выбирается кандидат, который в наибольшей степени подходит для данной должности. После успешного собеседования, сотрудника принимают с испытательным сроком на работу (испытательный срок от 1 до 3-х месяцев) в компании ООО "Макдоналдс" испытательный срок составляет ровно два месяца, после чего ему проводят промежуточную аттестацию его показателей. В этот период руководство оценивает кандидата, как он работает, как проявляет свои лидерские навыки, непосредственно на своем рабочем месте, и на то как он справляется со своими должностными обязанностями.

После чего принимается решения взять кандидата на постоянную основу или нет.

Первые 2 месяца работа в "Макдоналдс" считается испытательным сроком. Испытательный срок назначается для того, чтобы понять насколько работник соответствует занимаемой должности. Эти условия обговариваются перед приемом, на личном собеседовании.

Для несовершеннолетних работников испытательный срок не устанавливается. Испытательный срок исчисляется с первого дня обучения (дата вступления в силу трудового договора). В испытательный срок не входит период нетрудоспособности и период когда работник отсутствовал по

уважительным причинам на работе. Работнику должны быть известны основные критерии, по которым оценивается его труд в качестве члена бригады ресторана "Макдоналдс".

Если руководство недоволено сотрудником, то руководство в праве расторгнуть договор до истечения испытательного срока, но должны предупредить работника об этом за три дня в письменном виде. Если после испытательного срока сотрудник по-прежнему продолжает работать, значит он прошел испытательный срок, и с ним заключают трудовой договор на постоянной основе. Дальнейшее расторжение договора возможно только на условиях самого договора, и условий законодательства РФ. [1]

1.3. Организационная структура системы управления персоналом

В ООО "Макдоналдс" с самого его начала существования иерархический тип структуры управления. Сотрудников можно разделить на три основные категории: руководители, специалисты, исполнители. Руководители — лица, осуществляют главную функцию и выполняют общее руководство предприятием, его подразделениями и всеми службами. Специалисты — лица, выполняющие основную функцию и заняты руководством отдельных участков предприятия, таких как "гриль", "фритюр" и т.д. Исполнители — лица, выполняющие производственные работы.

Преимуществом организационной структуры ООО "Макдоналдс": разделение труда, способствующее появлению высококвалифицированных специалистов на каждом участке; строгая иерархия для всех уровней управления, при которой все действия нижнего звена управления контролирует вышестоящее; создание единых видов деятельности правил, стандартов и норм; все обязаны следовать занимаемой должности и инструкциям; найм на работу и последующие повышение строго соответствует квалификации работника а так его увольнение "строго по закону".

ООО "Макдоналдс" стремится во-первых, обеспечить развитие у молодых работников системы ценностей, направленных на улучшение отношения к труду, преданность организации, недопустимость дисциплинарных и правонарушений, формирование здорового образа жизни.

Практикуется набор персонала из внешней среды, с помощью СМИ. Но на руководящие должности выдвигаются люди, уже зарекомендовавшие себя в работе в ООО "Макдоналдс".[2]

Рассмотрим организационную структуру ресторанов ООО "Макдоналдс", во главе ресторана стоит директор, ему подчиняется первый ассистент - он выполняет почти все функции директора, кроме финансовой части. За финансовую часть отвечает только директор и главный бухгалтер, так же в обязанности главного бухгалтера входят работа отдела кадров. Первому ассистенту подчиняются вторые ассистенты и свинг менеджеры. Они могут заниматься почти всей работой для развития и работы ресторана, кроме тех о которых мы упомянули. А в свою очередь им подчиняются работники производств. Для того чтобы была дана обратная связь работнику от вышестоящего руководства, директора или первого ассистента, используется данная иерархия. Для наглядности представлена схема организационной структуры (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Организационная структура

1.4. Качество и конкурентоспособность

Для того чтобы компания развивалась и не застаивалась, ей нужны конкуренты, "Макдоналдс" имеет множество конкурентов, как иностранных, работающих на нашей территории так и Российских, но из основных мы выделим, таких: "Burger King"(Бургер Кинг), "KFC"(Кфси), "Subway"(Сабвэй), "Теремок".

Чтобы понять насколько конкурентоспособен "Макдоналдс", рассмотрим основные показатели. Для наглядности, сделаем таблицу, с основными показателями. (табл. 1.4) [6]

Показатели конкурентоспособности услуг

Обобщенные показатели	Описание обобщенного показателя
Ассортимент	Качество и полезность, ассортимент предлагаемых блюд, разнообразие и широта предлагаемых услуг, ценовая доступность
Культура обслуживания	Ответственность, уверенность и вежливость обслуживающего персонала и руководства предприятия
Безопасность (надежность)	Способность выполнить обещанную услугу точно и основательно, соблюдение санитарно-гигиенических норм и правил
Оперативность обслуживания	Быстрое обслуживание и желание помочь потребителю
Внешний вид	Опрятный персонал и привлекательные информационные материалы, достойное оформление фасадов и внутреннее убранство помещений, возможность увидеть на предприятии питания современное оборудование

Для определения коэффициентов весомости каждого обобщенного показателя, применительно к различным предприятиям общественного питания проставим ранги. Чтобы проставить ранги используем шкалу от 1 до 5 (1 – не очень важен, 5 – очень важен). Оценки за каждый показатель выставлялась экспертами, данные обобщались и выставлялась общая оценка.

Результаты данного анализа показателей конкурентоспособности, представлены в таблице 2. Из данной таблицы видно, что "Макдоналдс" с небольшим отрывом, уходит от своих конкурентов по многим показателям, что способствует ее развитию. И компания идет в ногу со временем.

Конкурентоспособность ООО "Макдоналдс"

Показатели конкурентоспособности	Компании быстрого питания				
	"Макдоналдс"	"Burger King"	"KFC"	"Subway"	"Теремок"
<i>Ассортимент</i>	5	3	4	5	5
<i>Культура обслуживания</i>	4	3	4	3	3
<i>Безопасность (надежность)</i>	5	5	5	4	5
<i>Оперативность обслуживания</i>	4	5	3	4	4
<i>Внешний вид</i>	4	3	4	3	4
<i>Итого</i>	22	19	20	19	21

Таким образом, компания хоть и имеет множество недостатков, связанных с материальной и нематериальной мотивацией сотрудников, но не смотря на это имеет высокие показатели, о чем доказывает анализ конкурентоспособности (табл. 1.4.1), в которой "Макдоналдс" занимает лидирующие позиции.

Но у всех компаний существуют разного типа проблемы, такие как - поставщики, ассортимент, место расположение и многое другое. И "Макдоналдс" конечно же имеет проблемы, с моей точки зрения компания имеет проблемы связанные с мотивацией сотрудников.

Пообщавшись с руководством ресторана, в котором проходил производственную практику, и по прежнему остаюсь работать в нем, было принято решение проанализировать данную проблему, и предложить некоторые пути решения данной проблемы.

Какие пути решения данной проблемы были предложены, мы узнаем ниже, а именно в 3 главе.

1.5. Анализ производственных, экономических и финансовых показателей за два года с определением проблем предприятия по направлению проекта

Проанализируем экономическую составляющую нашего ресторана - "Индустриальный" 21055 за два года, за 2013 и за 2014 года. Для наглядности, представим данные в виде таблицы. (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Финансовые показатели предприятия

Месяц	2013	2014
	Количество прибыли	
Январь	17 500 001	18 035 000
Февраль	16 425 039	16 530 085
Март	16 200 211	18 785 000
Апрель	16 600 976	18 530 470
Май	19 400 098	19 275 457
Июнь	16 407 652	19 823 014
Июль	17 735 747	18 853 066
Август	16 753 392	18 983 620
Сентябрь	15 770 944	19 414 520
Октябрь	15 788 550	18 261 345
Ноябрь	16 806 170	18 856 894
Декабрь	15 023 783	19 410 750
Итого	200 412 563	224 759 221

Что можно сказать про 2013 год, за этот год ресторан достиг сумму в 200 412 563 руб. В 2014 году, наш ресторан превзошел предыдущий год, и заработал 224 759 221 руб. Разница между годами огромная, с моей точки зрения, во многом это зависит, от того, что ресторан только открылся, укреплялся, возвращал вложенные средства. И потому ресторан не мог себе позволить тратить средства для финансового стимулирования сотрудников, но уже в конце 2013 начале 2014 появились свободные средства, и ресторан начал стимулировать.

Вывод

Подведем итог первой главы, мы узнали, что компания имеет богатую историю, которая началась во время второй мировой войны. Когда братья Дик и Мак Макдоналд, не упустили момент и открыли сеть быстрого питания, которая в короткие сроки получила большую популярность, и многие взяли этот принцип для открытия своих сетей.

До нашего времени сохранились основные принципы работы - качество, культура обслуживания, чистота и доступность. На данный момент рестораны открыты почти в каждой части земли. Большое количество ресторанов находятся в России, и через эти рестораны проходит громадное число сотрудников, которые получают опыт, особенно в этом опыте нуждаются молодые сотрудники, начинающие свою карьеру.

Рестораны имеют единую организационную структуру, работники - свинг менеджеры - вторые ассистенты - первый ассистент - директор.

Что касается конкурентоспособности, "Макдоналдс" имеет лидирующие позиции, по многим показателям.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВЫДЕЛЕННОЙ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ЕЕ РАЗРЕШЕНИЯ

2.1. Современные проблемы мотивации труда

Современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Прежде всего, это касается работы в общественном производстве. Основные причины такого положения следующие:

- труд в общественном производстве не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни большинству работников. Это связано как с размерами зарплаток, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм поведения, так и с отсутствием необходимых потребительских товаров в государственной торговле;

- низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм, а как следствие безответственного отношения к труду - низкий уровень заработной платы; в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

- многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;

- отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнильность, размер зарплаток слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива;

- внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть значимой социальной ценностью.[12]

Падение престижа труда, особенно в общественном производстве, привело к тому, что значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снизить уровень своих притязаний, ограничить свои потребности. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает эту группу мало восприимчивой к стимулированию.

Одной из форм проявления трудовой пассивности стало снижение интереса к повышению трудовой квалификации. Снижение интереса к повышению профессионального мастерства – одна из самых негативных тенденций, отмеченных при переходе предприятий на хозяйственный расчет.

Необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Итак, состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность; низкая значимость общественных мотивов труда; служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

Сегодня обостряется необходимость решения проблем заинтересованности каждого человека в качественной и творческой работе во благо предприятия и общества.

Мотивация применима как к отдельным сотрудникам, так и к команде в целом. Одно не может заменить другое, и при построении систем стимулирования это нужно рассматривать в комплексе.[13]

Комиссионные – один из наиболее естественных и распространенных способов повышения заинтересованности сотрудников. Он эффективен при условии, если верно разработан – напрямую связан с выполняемой работой и ее результатами и легко рассчитывается. Комиссионные должны выплачиваться регулярно – каждый месяц, а не раз в квартал, и должны быть значительной прибавкой к семейному бюджету.

Премия – также довольно распространенный способ мотивации, но он может рассматриваться как индивидуальное право каждого независимо от результатов работы компании. Коллективные премии не всегда мотивируют каждого сотрудника в отдельности, и зачастую из-за отдаленности цели во времени сотрудники забывают поддерживать уровень выполнения работы, необходимый для выплаты премии.

К финансовой помощи можно отнести оплату транспорта, ссуду на покупку недвижимости, оплату медицинской страховки, которая может распространяться или не распространяться на членов семьи сотрудника.

Пенсии. Эта привилегия гораздо меньше ценится молодыми сотрудниками и поэтому не всегда является мотивирующим фактором.

Отпуска и праздники. Важно, чтобы они согласовывались с личной жизнью сотрудника. Мотивировать могут как продолжительность отпуска, так и его даты. Продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы в компании. Командировка может сочетаться с отпуском (таким образом, компания оплачивает билеты в то место, куда сотрудник сам не смог бы позволить себе поехать).[16]

Качества и условия самой работы. Пытаться мотивировать человека, находящегося не на своем месте, всегда трудно. Дать сотрудникам возможность развить в себе новые навыки и получить новые знания, а также «сменить обстановку» можно, организовав рабочие группы для выполнения проектов или специальных заданий.

Оборудование. Ноутбук, пейджер, мобильный телефон и т.д., которые могут использоваться также и в личных целях, - все это очень веские мотивирующие факторы.

Ответственность. Большинство людей получают удовлетворение от возложенной на них ответственности как от чего-то, что принадлежит только им. Они могут считать это своей собственностью и гордиться результатом. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но какой бы ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде.[20]

Продвижение и рост. Ощущение собственного прогресса само по себе мотивирует. Категории и звания можно использовать для создания уровней в

пределах одной должности, чтобы сотрудники имели возможность более регулярного роста.

Признание и поощрение – например, выбор «сотрудника месяца». Подобные меры должны быть организованы так, чтобы возможность выиграть была у всех. Если каждый раз это будет один и тот же человек, - этот фактор перестает быть мотивирующим: вскоре команда поймет, что победитель уже давным-давно выбран, и в результате интерес и доверие к такой системе будут потеряны.

Схемы мотивации – это не решение проблемы мотивации, а только вспомогательные меры. Они не могут заменить признание руководства и мотивацию каждого сотрудника. Цель – найти баланс, когда общий эффект позитивен настолько, чтобы удовлетворять и удерживать сотрудников в организации. Мотивация должна быть и прогрессивной, и интегральной.[18]

В заключение можно добавить, что от мотивации зависит напрямую результат работы. Но какими бы ни были факторы мотивации, важно, чтобы их комбинация была правильной. И то, что мотивирует человека сегодня, завтра, перестает привлекать, потому что становится привычным.

2.2. Факторы, оказывающие влияние на систему мотивации персонала

Управление мотивацией персонала – это механизм связанный напрямую с результатом деятельности организации в целом, эффективностью и конкурентоспособностью.

При грамотном и правильном использовании технологий мотивационного управления достигнута цель оптимального использования человеческих ресурсов в организации, что неуклонно приводит к повышению дохода бизнеса.

Можно выделить несколько, не мало важных показателей мотивации, определяющих непосредственное влияющих на поведение сотрудников и эффективность работы.

Можно выделить два основных направления решения этой задачи:

1. Воздействие на потребности сотрудников и их удовлетворение. Для этого нужно выявить основную структуру потребностей сотрудника и на основе полученной информации выстроить свою систему стимулирования. Из-за индивидуальности каждого человека, то любое изменение в кадровом составе потребуют "подстройки" системы стимулирования. Именно из-за этого создаваемая система должна отвечать принципам и адаптивности и гибкости.

2. Создание таких потребностей, которые смогут удовлетворить рамки существующей системы. В этом случае доминирующую роль в мотивационном процессе будут играть философия организации, организационная культура и др. элементы внутренней среды, имеющие идеологическую, воспитательную направленность. Формируется система, среда, которая воздействует на мотивационную структуру человека, формирует мировоззрение, делает его членом коллектива, команды, формирует командный дух.

Создается долгосрочная мотивационная основа для стратегического управления организацией. В современных условиях, как никогда раньше, необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Выполнение этих требований позволяет сократить разрыв между заявлениями высшего руководства, корпоративными планами и фактическими результатами.

Создание оптимальной системы мотивации предполагает применение обоих направлений с учетом конкретной ситуации, сложившейся в организации. Так, для получения результата в краткосрочном периоде акцент смещается в сторону первого направления, т.е. оперативного воздействия на

существующие потребности с использованием различных методов мотивации. Решение проблем создания и удержания долгосрочного конкурентного преимущества потребует особого внимания ко второму направлению, а именно, созданию корпоративной философии, культуры как основополагающего мотивационного фактора, объединяющего и направляющего усилия всех для достижения корпоративных целей.[19]

Основные принципы проектирования системы мотивации труда:

1. Соответствие корпоративной стратегии. Система мотивации должна формировать и поддерживать то производственное поведение, которое способствует реализации заявленной стратегии.

2. Гибкость при использовании различных методов мотивации и видов стимулирования, способность к изменениям.

3. Принцип адаптивности предполагает приспособление системы к динамичной и непредсказуемой внешней среде.

4. Комплексность. Проблема мотивации должна решаться всесторонне, с учетом многофакторности проблемы. Принцип комплексности предполагает, что методы мотивации должны развиваться по совокупности направлений, охватывая не только отдельных работников или малые группы, но и всех сотрудников предприятия как членов единого коллектива.

5. Системность. Принцип системности предполагает взаимное согласование, увязку, устранение противоречий между различными направлениями, методами, элементами системы мотивации. В результате должна быть создана такая система мотивации, которая способствует эффективному функционированию всей системы (организации).

Ясность системы мотивации предполагает, что сотрудникам понятны критерии оценки труда и система вознаграждения за полученные результаты. Четко оговорены и промежуточные результаты в тех случаях, когда конечный результат может быть получен в отдаленной перспективе.

Управление мотивацией персонала позволяет регулировать вышеперечисленные показатели в соответствии с планами организации, сбалансировать текучесть кадров, прогнозировать развитие бизнеса, повысить эффективность работы персонала.[17]

В теории выделяют четыре основных метода мотивации, которые представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Методы мотивации персонала

Формы	Характеристика	Содержание
Вознаграждение	системы материального и нематериального стимулирования	премии, нематериальное поощрение, дополнительные выплаты
Принуждение	основано на страхе подвергнуться наказанию	штраф, перевод на нижеоплачиваемую работу и т.п.
Солидарность	развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации с использованием убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятной производственной атмосферы	
Приспособление	воздействие на цели организации путем частичного их приспособления к целям менеджеров высшего и среднего управленческого звена	

Эффективность системы мотивации. В качестве основного результата функционирования системы мотивации можно выделить увеличение степени удовлетворенности, которая привела к активизации деятельности сотрудников в направлении достижения корпоративных целей.

Система мотивации представляет из себя методы мотивации:

- заинтересованность персонала в конечном результате деятельности;
- приверженность и лояльность персонала к организации;

- привлекательность организации на рынке труда.
- продуктивность деятельности персонала и удовлетворенность своим трудом;

Понятие мотивации активно разрабатывалось в XX веке. В настоящее время существует три основные группы различных теорий мотивации: первоначальные, процессуальные, содержательные.

Первоначальные теории мотивации исходят из анализа исторического опыта поведения, материального и морального поощрения. Теории «Х», «У», «Z», в основе которых лежит отношения человека к трудовой деятельности, эта теория впервые разработана и предложена Тейлором Ф.У., Д. Мак Грегором и японским ученым В. Оучи.

«Х», «У», «Z» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей.

По теории «Х» применение главного стимула - принуждения, а как вспомогательный – материальное поощрение.

Стимулы побуждения к труду в теории «У» располагаются в следующем порядке: самоутверждение, материальное и моральное поощрение.

Теория же «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в малой социальной группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Применяемые стимулы: материальные и конечно же моральные. Наиболее известные содержательные теории мотивации:

- теория потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Мак Клелленда;
- теория 2-х факторов Герцберга.

Теория потребностей "Маслоу".

Маслоу - один из крупнейших и знаменитых ученых который занимался мотиваций и психологий. Его теория мотивации кадров включающая в себя следующие идеи:

- неудовлетворенность потребностей, побуждает к действиям;
- если одна предыдущая потребность была удовлетворена, то на её место приходит другая;
- потребность, которая находится у основания "пирамиды" требуют удовлетворения в первую очередь.

Маслоу предложил пять основных групп потребностей:

- Физиологические потребности;
- Потребность в принадлежности к социальной группе;
- Потребность в признании и уважении;
- Потребность в безопасности;
- Потребность в самовыражении.

Теория потребностей Маслоу показывает, как те или иные потребности воздействуют на деятельность человека и конечно на его мотивацию на, как дать работнику возможность удовлетворить и реализовать свои потребности.

Теория существования, роста и связи Альдерфера

Альдерфер еще один из ученых который поднимал вопросы мотивации он считал, что потребности людей могут быть объединены в отдельные группы. И он считал, что таких групп можно создать три:

- потребности существования;
- потребности роста,
- потребности связи.

Теория приобретенных потребностей Мак Клееланда, он ставил в основу стремление человека с успехом и желанием власти. Теория Мак Клееланда так же связана с описанием и изучением влияний на поведение потребностей человека:

- Потребность достижения;
- Потребность властвования;
- Потребность соучастия.

Из трех теорий потребностей которые мы рассмотрели для менеджера наибольшее успешное значение имеет развитая потребность властвования.

Теория факторов Герцберга он предлагал два фактора: мотивирующие факторы и условия труда.

Таблица 2.2.1

Теория факторов Ф. Герцберга

Мотивирующие факторы	Факторы условий труда
- продвижение по службе;	- условия работы;
- успех;	- политика фирмы;
- высокая степень ответственности	- заработанная плата;
- признание и одобрение работы;	- контроль за работой;
- возможность делового и творческого роста.	- межличностные отношения.

Эти теории показывают, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности. Содержательные теории мотивации базируются на соотношении различных групп потребностей и основное внимание уделяют анализу факторов мотивации, а не исследованию процесса мотивации. В процессных теориях идет анализ то, как человек распределяет свои усилия для того, чтобы достичь различных целей и как выбирает вид поведения для конкретных ситуаций. Поведение личностей определяет не только потребности, а является также функцией его ожидания и восприятия, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются 3 основные процессуальные теории мотивации:

- теория справедливости Адамса;
- теория ожиданий Врума;
- теория Портера-Лоулера.

В соответствии с теорией Врума ожидания мотивация рассматривается как функция трех видов ожиданий:

- ожидаемого результата работы;
- ожидаемого вознаграждения от этого результата;
- ожидаемой ценности вознаграждения.

Величина усилий, прилагаемых человеком для реализации, поставленной перед ним задачи, будет непосредственно зависеть от того, какова оценка вероятности успеха при выполнении поставленной задачи, а также вероятность получения за приложенные усилия ценного для него вознаграждения.

Чем выше степень соответствия фактических событий ожидаемым, тем больше вероятность повторения данного типа поведения.

Практические выводы:

- Руководитель при постановке задач и должен четко формулировать цель в терминах результата, а также критерии оценки результата.

- Для повышения вероятности достижения цели, руководитель должен обеспечить условия (организационные и ресурсные) для успешной реализации задачи.

- Распределять задания между сотрудниками необходимо в соответствии с их способностями и профессиональными навыками.

- Только то вознаграждение будет представлять для работника ценность, которое соответствует его структуре потребностей.

- Только то вознаграждение будет повышать мотивацию, которое следует за достигнутым результатом. Аванс не является мотивирующим фактором.

Если вознаграждение воспринимается как справедливое, производственное поведение повторяется, если нет - то возможны следующие реакции человека:

- сокращение затрат собственных сил;
- попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников;

- попытка увеличить вознаграждение за свой;
- выбор другого объекта сравнения («Мне с ними не равняться»);
- переоценка своих возможностей (снижение уверенности в себе);
- попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Теория Портера-Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Эта теория вводит понятие соотношения между достигнутыми результатами и вознаграждением.

В данной модели присутствует пять элементов:

- затраченные усилия;
- вознаграждение;
- восприятие;
- степень удовлетворенности;
- полученные результаты.

В соответствии с созданной моделью определяется следующая зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, последовательно разберем их модель элемент за элементом, представленном на (рисунке 2.2) мотивация, управленческий труд, проектирование.

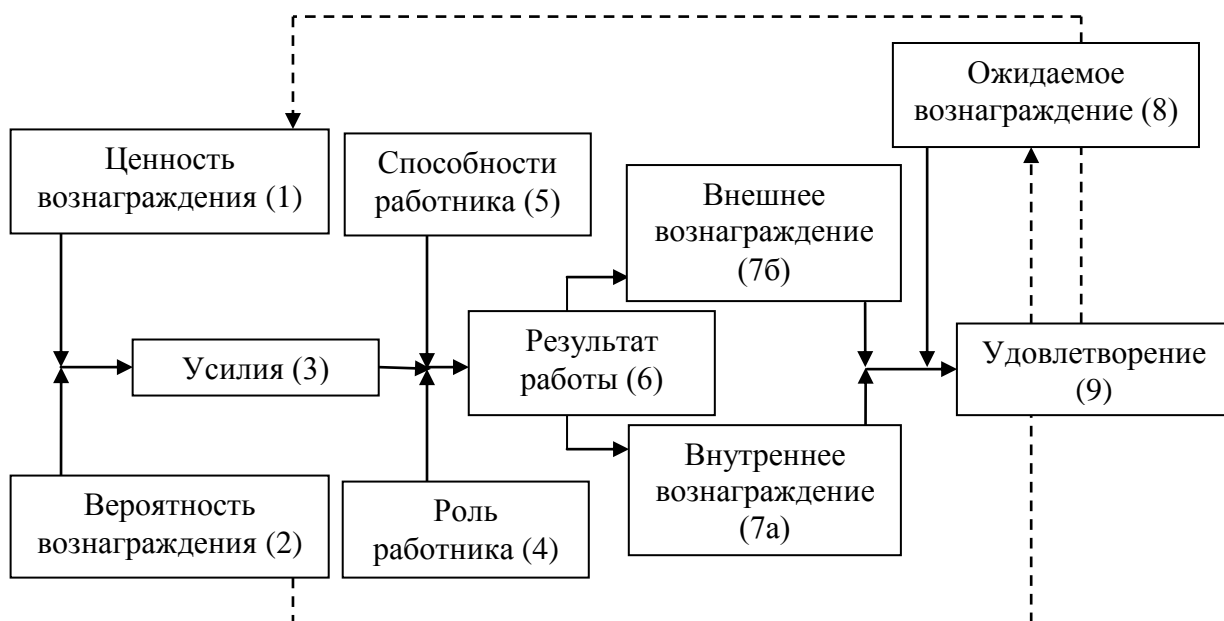


Рис. 2.2 Модель Портера-Лоулера

Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рисунка 2.2.

Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: усилия (3), способность и особенность характера человека (4), а также от осознания им своей оценки, роли в процессе труда (5).

Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2).

Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности

вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом.

Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты.

Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1).

Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

2.3. Основные проблемы системы мотивации

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности всегда были и остаются и по сей день наиболее актуальными независимо от общественно - политического строя. От четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально - экономической деятельности.

Одним из основных условий высокой эффективности деятельности организации любой формы собственности является наличие сознательной трудовой, социальной и творческой активности работников. Более того, наряду с материальными аспектами заметно возрастает роль морального стимулирования работников в процессе трудовой деятельности.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников. Ни одна

система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Стимулирование труда - это, прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Она выполняет ряд функций:

Экономическая функция. Выражается, прежде всего, в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция. Определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция. Обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности так же предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе.

Стимулирование может быть как материальным так и нематериальным.

Материальные стимулы:

- Денежные: премии, заработная плата;
- Не денежные: транспорт, лечение путевки, .

Нематериальные:

- Социальные: возможность роста, престижность труда;

- Моральные: уважение родственников, уважение со стороны друзей, награды;

- Творческие: возможность самореализации, самосовершенствования.

Вознаграждение материальное: бонусы, заработная плата; участие в прибылях; оплата транспортных расходов, дополнительные выплаты и т.д.

Дополнительный стимул: скидки на покупку товаров фирмы; субсидии на питание; помощь в обучении; помощь в оплате расходов на образование; членство в клубах; страхование от несчастных случаев; загородные поездки и пикники; медицинское и стоматологическое обслуживание; страхование жизни; страхование жизни иждивенцев и др.

При анализе различных точек зрения представленных в научной литературе основных форм стимулирования труда, и обобщив все основное положение, без проблем можно сделать следующие выводы:

Оклад должностной. В системе современно стимулирования трудового процесса работников обеспечивается учет субъективных и объективных характеристик труда. С одной стороны, его результаты и сложность, масштабы бизнеса и специфику отрасли, уровня ответственности, возложенной на работников, с другой - потенциал работников, включающих их квалификацию, стажа работы.

Использование такой формы прежде всего связано с тем, как реализует свои мотивы деятельности работник, как авторитет работника так и достойное материальное положение.

Премирование. Связано прежде всего с мотивацией работников, направленной на достижение краткосрочных запланированных результатов управления. Важной составляющей их функциональной роли - основная связь заработной платы с результатами деятельности компании, а также личными достижениями и усилиями каждого работника на предприятии. Использование форм ориентировано, прежде всего, на такие не мало важные мотивы, реализация собственных возможностей и конечно как признание заслуг.

Дополнительная выплата из прибыли. Это является формой вознаграждения работников, призванных обеспечить воспроизводство и их устойчивой заинтересованности в повышении прироста массы прибыли, прямая связь оплаты с достижениями конечного результата деятельности компании. В отличие от той, ранее упомянутой формы, эта ориентирована на стимулирование не столько индивидуальных достижений, сколько усилий персонала предприятия в целом, обеспечивающих ее рентабельное хозяйствование. Заметна роль названных выплат в балансировании интересов работников и собственников компании, связанных с ростом ее капитализации, максимизацией прибыли.

Использование дополнительных выплат ориентировано на такие мотивы деятельности работников, как достижение групповой принадлежности, признание заслуг, реализация собственных возможностей.

Долгосрочное премирование. Эта форма предполагает использование комплекса инструментов, в числе которых: опционы на акции, отложенные выплаты, акции, распределяемые по итогам деятельности, права в приросте стоимости основного капитала. Оно призвано обеспечить: ориентацию работников на достижение долгосрочного устойчивого развития компании, снижение налогового бремени на их доходы и обеспечение их единовременного роста в будущем, сохранение и поощрение длительной занятости наиболее квалифицированных работников при условии развития компании, распределение риска предпринимательской деятельности между ними и основными собственниками компании. Его применение ориентировано на такие мотивы деятельности работников предприятия, как достижение групповой принадлежности, признание заслуг, реализация собственных возможностей.

Льготы и привилегии. Так же, как и разовые вознаграждения, целесообразно рассматривать как формы выплат, обеспечивающих, прежде всего, гарантированное вознаграждение, увязанное с организационным и социальным статусом работника. Наряду с должностным окладом они обеспечивают

управляющим определенный уровень вознаграждения, не зависящий от рыночной конъюнктуры, текущих результатов деятельности компании.

Продвижение по службе, повышения квалификаций, развития творческого и профессионального потенциала, рост автономности работников. Эти формы связаны и направлены на реализацию разнообразных мотивов: и упрочение и приобретение авторитета, общественно признанные заслуги, получить более интересную работу, профессиональный и должностной рост.

Как уже отмечалось, на мотивацию человека влияют многие факторы - вознаграждение, оценка, профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры и т.д. Более того, разные работники мотивированы по-разному. Поэтому одной из главных задач руководителей компании становится способность не просто распознать истинный мотив каждого своего сотрудника, но и максимально удовлетворить его.

Анализ современного опыта организации стимулирования труда работников компаний в развитых странах позволяет выделить следующие компоненты которые можно использовать в российской практике: не допущение чрезмерного разрыва в оплате труда руководителей и работников компаний, что, с одной стороны, обеспечивает справедливость вознаграждения, с другой, ограничивает развитие конфликтных ситуаций, возникающих из-за неудовлетворенности производственного персонала действующей системой материального стимулирования; привязка базового оклада работника не только к сложности их труда, но и к результатам работы. Хотя оклад устанавливается контрактом на ряд лет, его корректировка осуществляется в зависимости от «заслуг» конкретного должностного лица, т.е., индивидуализация вознаграждения затрагивает и основную часть заработной платы работников; высокий уровень разнообразия факторов, принимаемых во внимание при определении размера вознаграждения.

Их состав включает: общее состояние бизнеса; стратегические цели развития компании; остроту конкуренции в данной отрасли; уровень оплаты

труда различных категорий работников у конкурентов и др.; повышенная роль премиальных выплат, назначаемых по результатам долговременной работы персонала, что позволяет, во-первых, ограничить влияние рыночных факторов краткосрочного действия на размеры вознаграждения работников, во-вторых, усилить заинтересованность последних в устойчивом долговременном развитии компании; высокий уровень разнообразия вариантов применения различных форм стимулирования труда работников, учитывающих особенности компании (ее финансовое положение, конкурентные позиции, организационную культуру и др.), ситуацию в отрасли и др.; высокий уровень индивидуализации вознаграждения труда работников, проявляющийся во всех основных формах (оклад, премия, выплата акциями компании и др.); гибкость системы вознаграждения, обеспечиваемая постоянным мониторингом условий и результатов труда работников компании, и на его основе - корректировкой размеров вознаграждения; активная роль государства в регулировании процессов развития системы стимулирования труда работников, проявляющаяся в организационной и финансовой поддержке отдельных его форм, осуществлении мониторинга уровней оплаты в публичном и частном секторах, заключении контрактных отношений с руководителями государственных предприятий.

Таким образом, построение системы мотивации на предприятии дает возможность, с одной стороны, решить экономическую проблему, т. к. эффективная система мотивации позволяет повысить экономические показатели деятельности организации и двигаться в направлении ее стратегических целей, а с другой стороны, позволяет решить психологическую проблему, поскольку при ее построении должен учитываться такой показатель, как удовлетворенность трудовой деятельностью. [6]

2.4. Процесс мотивации труда

На эффективность выполнения профессиональной деятельности оказывают существенное влияние два фактора: операциональная сфера профессиональной деятельности и профессиональная мотивация.

Операциональная сфера профессиональной деятельности – это те средства, которые использует человек и те ресурсы, которые человек вкладывает.

Профессиональная мотивация создает у человека готовность к деятельности, поддерживает интерес к ней в ходе ее выполнения, раскрывает то, ради чего человек действует и к чему он стремится. Наряду с этим она включает в себя профессиональное призвание, с которым связаны профессиональные намерения. В основе мотивов профессиональной деятельности лежат потребности в профессиональном труде и ценностные ориентации. Для успешной профессиональной деятельности очень важна мотивация успеха.

Однако ввиду сложности и многообразия мотивационных факторов, оптимальную мотивацию определить нельзя, но недооценка важности понимания мотивации поведения человека во всех сферах его существования может привести к неудачам, как отдельных личностей, так и целых организаций. И наоборот, постоянно спрашивая себя, зачем так, а не иначе поступает данный человек, можно добиться огромных успехов в личной жизни и в трудовой деятельности. Для преодоления ранее перечисленных проблем могут использоваться следующие мотивации профессиональной деятельности с точки зрения выбора методов стимулирования труда:

Материальные факторы :

- привязка материального вознаграждения к результатам труда .
- периодическое премирование сотрудников . Оно должно осуществляться по результатам промежуточных оценок деятельности

сотрудников по различным критериям: эффективность работы, трудовая дисциплина, отзывы руководителей, внесение предложений, освоение новых навыков и другим.

– надбавки за квалификацию . Эти надбавки должны выплачиваться сотрудникам, показавшим более высокую квалификацию по сравнению с другими в результате аттестации или после прохождения курса обучения.

Таким образом может стимулироваться профессиональное самосовершенствование сотрудников.

– кроме социальных льгот, которые гарантирует законодательство, желательно предоставлять сотрудникам внутрифирменные льготы , такие как оплата проезда, питания (возможно частичная), надбавки за стаж работы, выплаты при выходе на пенсию, путевки в дом отдыха, подарок к дню рождения, ссуды при покупке жилья и другие.

Психологические факторы:

– формирование и развитие корпоративного духа и философии организации . Высшим руководством предприятия должна быть разработана и доведена до сведения всех исполнителей целевая функция предприятия как организации и обеспечены условия для создания развитой корпоративной культуры, что положительно отражается на деятельности организации.

– общественное признание личного труда. Укрепление чувства полезности выполняемой работы обеспечивает рост самоуважения, что ведет к повышению производительности труда. Персонал должен знать, что организация, в которой он работает, делает полезную для общества работу и выполняет ее наилучшим образом.

– совершенствование организации труда путем расширения объема и обогащения содержания работы. Обеспечивается через участие каждого члена группы внедрения в планировании и выполнении проекта, определении режима выполнения функциональных обязанностей и участие в принятии решений.

- разработка и соблюдение режима труда и отдыха, правил гигиены труда . возможность профессионального роста и уверенность в будущем .
- развитие дружеских отношений в коллективе . Такие отношения позитивно влияют на эффективность деятельности и формируются, когда место каждого сотрудника в организации определяется исключительно по его способностям и результатам труда. В этом случае нет сильного разграничения по иерархической лестнице, а действия на каждой структурно-организационном уровне подчиняются общей цели. Большое значение приобретает формирование развитого чувства принадлежности к первичному коллективу и вообще к организации.
- правовая защищенность сотрудников . Руководство организации должно давать своим сотрудникам гарантии, что все дела с ними будут формализованы и вестись в соответствии с законом, что сотрудник, выступивший с критикой, не будет подвергнут гонениям, что администрация не будет собирать информацию о поведении сотрудника за пределами организации и о жизни членов его семьи.
- увеличение сплоченности и солидарности сотрудников - повышение трудового потенциала.

Вывод

Вторая глава является теорией темы моего диплома. В которой мы узнали, что долгое время люди задумывали о мотивации, что это и как ее лучше представить и использовать. Такой проблемой, как мотивация занимались такие ученые как - Маслоу, Адамс, Врум, Портер и многие другие. Они предполагали, что правильная мотивация может улучшить общий результат работников, что в свою очередь принесет больше прибыли предприятию, компании. Ведь как мы знаем, что без работников нижнего звена не будет никакого положительного результата. Как однажды сказал Билл Гейтс, "Если от меня уйдет 10 моих опытных сотрудников одновременно, можно считать меня банкротом"

Каждый ученый считал по-разному, какой должна быть мотивация, и как она должна воздействовать на подсознание работников. Например, Мак Клейн считал, что основной мотивацией людей, которые долгое время работают на предприятии является - власть, и если учитывать это, то можно хорошо мотивировать работников.

Так же из второй главы мы узнали, что мотивация не так проста как казалась бы на первый взгляд, у нее есть свои проблемы, которые не так просто решить.

Проблемы могут быть разного характера, как материального, так и нематериального, ведь каждый человек индивидуальная личность, и каждому не залезешь в голову и не подберешь нужный ключик, чтобы мотивировать его. Поэтому эти проблемы решаются не сразу, и подбираются для каждого сотрудника индивидуально.

И напоследок, мы узнали какими способами можно мотивировать сотрудников, и какие возможности для мотивации предоставляет компания, ООО "Макдоналдс".

3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УСТРАНЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ

3.1. Основные проблемы мотивации в компании ООО "Макдоналдс"

Основным условием разработки системы мотивации является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степенью удовлетворенности.

Для того чтобы анализировать ситуацию с мотивацией сотрудников, в компании ООО "Макдоналдс" существует несколько анкет опроса.

Степень удовлетворенности персонала ООО "Макдоналдс" той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по (таблице 3.1).

Анализ проводился методом опроса работников предприятия.

Для этой цели была разработана специальная анкета "Оценка степени удовлетворенности персонала организацией и условиями труда", в которой были заданы следующие вопросы:

1. Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью
2. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой
3. Оценка уверенности в завтрашнем дне персонала предприятия
4. Оценка положения дел на предприятии
5. Оценка отношения работников к условиям, в которых они работают
6. Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии
7. Удовлетворены ли Вы организацией отдыха на предприятии
8. Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников
9. Состояние отношений между администрацией и работниками

В опросе участвовало 20 работников ресторана. Работники как с разных производственных участков, так и те кто работает в компании разное время.

После опроса работников предприятия была произведена оценка результатов, которую проводили по следующей шкале:

Удовлетворенности персонала ООО "Макдоналдс" условиями труда

	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	8	40%	0,4	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	9	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО «Макдоналдс»	16	80%	0,8	Высокая
4	Оценка положения дел в ООО «Макдоналдс»	10	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	15	75%	0,75	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ООО «Макдоналдс»	8	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ООО «Макдоналдс»	9	45%	0,45	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	11	55%	0,55	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	4	20%	0,2	Низкая

Из данных таблицы видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда в ООО "Макдоналдс" оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в ООО "Макдоналдс", неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В рамках исследования системы стимулирования в ООО "Макдоналдс" было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям.

Вторая таблица опроса нам необходима, чтобы понять, на сколько сотрудники компании удовлетворены тем как компания, материально стимулирует.

В опросе участвовали члены коллектива ООО "Макдоналдс" - 20 чел.

Опрашиваемые, сотрудники низкого ранга, которые работают на обычных позициях, от которых зависит больший результат - гриль, фритюр и т.д.

Шкала оценки вопросов аналогична по анализу морального стимулирования.

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 2.

**Удовлетворенность персонала ООО "Макдоналдс" системой
материального стимулирования**

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. отв.	% уд.отв.	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Факторы ожидания				
1а	Ваша успешная работа приведет к желаемому результату?	14	70%	0,70	Высокая
1б	Полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям?	12	60%	0,60	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение?	16	80%	0,80	Высокая
2	Факторы справедливости				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег за аналогичную работу	8	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу	7	28%	0,28	Низкая
2в	Ваша оценка к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	7	28%	0,28	Низкая
2г	Ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	8	40%	0,40	Средняя
3	Фактор Портера-Лоулера				
3а	Считаете вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие?	7	28%	0,28	Низкая
3в	Как вы оцениваете свою роль в коллективном труде	17	85%	0,85	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда?	7	28%	0,28	Низкая

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания.

Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд.

Таким образом, система материального стимулирования на предприятии ООО "Макдоналдс" оценивается как неудовлетворительная.

В завершении распределим выявленные проблемы по степени значимости (рисунок 3.1).



Рис. 3.1 Дерево проблем системы мотивации ООО "Макдоналдс"

3.2. Процесс мотивации труда в ООО "Макдоналдс"

Рассмотрим элементы, стимулирующие воздействия, с помощью которых осуществляет мотивация персонала на эффективную деятельность в ресторане "Макдоналдс".

1. Гибкость графика работы (позволяет совмещать работу с учебой)

При необходимости можно составить свой уникальный график так, чтобы работа не мешала учебе, а были полезным дополнением к учебе, график может быть любым, только вечер, только утро и даже ночь. Количество смен от 2 до 5. Так же можно отрабатывать неполные рабочие смены. Свое расписание можно менять каждую неделю, что очень удобно как для сотрудников так и для руководителей.

2. Карьерный рост

Работая в "Макдоналдс" - есть возможность за короткие промежутки времени достичь быстрого роста по карьерной лестнице и через 2-3 стать руководителем высшего звена, и управлять рестораном. Основной причиной такого быстрого карьерного подъема за небольшой срок происходят из-за большой текучки кадров по всем должностям, а так же очень быстро строятся и открываются новые рестораны, в которые необходимы сотрудники, как правило более опытных работников переводят в новые рестораны с повышением, а на освободившиеся места в ресторанах повышают других.

В основном, повышают тех, кто проявляет лидерские навыки, может руководить лучше, чем работать. Если работник справляется не только со своими основными обязанностями, но еще и успевает помочь на соседних станциях, то такого работника повысят примерно через 2-3 года, это связано с тем, что такие работники с развитым трудолюбием, у таких отсутствует коммуникабельные навыки руководителя.

Для тех у кого хорошо развит коммуникабельные навыки и навыки руководителя, и кто хочет сделать быструю карьеру в ресторанах "Макдоналдс", существует специальная программа "Менеджер-стажер" За 1 год по данной системе новый человек достигает должности второго ассистента, это намного сложнее чем повышение поэтапно, но оно того стоит.

Через 4-6 лет такой сотрудник может достичь должности директора.

Например, сотрудник дошедший до второго ассистента по всем ступеням, работает в компании минимум 4 года, а менеджер-стажер может достичь этого уровня по сокращенной программе всего за 1 год, конечно тот кто дошел сам шаг за шагом имеет больший опыт, навык мастерство. Но и по сокращенной системе можно достичь этих же показателей.

3. Ночная смена

Большее половины ресторанов "Макдоналдс" работают в двух режимах: дневной (с 7 утра и до 11:30 вечера) и ночь (с 11:30 вечера до 7 утра). Есть разные рестораны как с МакАвто, так и с МакЭкспресс(окно выдачи), работа ночью, так же как и днем кипит не меньше, чем днем.

Зал ресторана в ночное время закрыт, но в большее половине ресторанов работает "МакАвто" и "МакЭкспресс"(окно выдачи). И ресторан получает хорошую прибыль с этих двух направлений.

Для работников которые работают в ночное время существуют более высокие ставки за отработанные часы. Надбавка в ночное время за работу, составляет 30% по сравнению со ставкой дневного работника. Соц. пакет для сотрудников ночной и дневной смены одинаковые. Работать ночью девушек не берут, но как правило, что девушек больше в компании и им дают возможность работать на легких участках в ночь, такие как оплата, сбор заказа.

Работая в ночное время можно получишь больше денежных средств, имеет более гибкие временные возможности, и еще больше преимуществ перед ночной сменой, но такой ночной ритм не очень полезен для организма.

4. Бесплатные обеды

Бесплатные обеды - хорошая мотивация работать в ресторанах, после изнурительной учебы, или из дома, придя на работу сотрудники в праве перекусить, далеко не все предприятия дают такую возможность своим работникам. За смену можно покушать один раз, но если сотрудник перерабатывает более 8:35 мин., ему полагается второй обед. Для тех кому по душе такая еда, служит хорошим поводом задержаться на работе чуть дольше,

выбор обедов, что можно взять для себя очень огромен, что тоже является хорошей мотивацией для сотрудников.

5. Заработная плата

Заработная плата в компании "Макдоналдс" очень приличная, если сравнить часовую ставку работника других организаций, она отличается в среднем на 30-40 рублей. Оплачивается каждая отработанная минута, в компании введены "хронокарты" которые учитывают ваше время до секунды, работники не штрафуются за испорченную продукцию, ее просто списывают, или опоздание на работу. За такие провинности максимум менеджер может написать докладную на сотрудника, что ничем ему не грозит. Кроме этого, существует приличная денежная премия за совмещение работы и учебы, а так же каждый год повышается ставка на величину инфляции, так же увеличивается ставка за выработку лет, многое зависит от аттестации премиальной, которую проводят каждые три месяца, как и на сколько мы узнаем в следующем пункте.

Так же если по каким-либо обстоятельствам сотрудник превысил норма часы за месяц, то свыше этих норма часов оплачивается по двойной ставки, что значительно увеличивает мотивацию сотрудников к труду.

С каждым годам происходит повышение почасовой ставки за выслугу лет по итогам последней оценки рабочих показателей.

6. Премии

В компании существует аттестационная премия раз в три месяца.

"1" "Неудовлетворительно". Не отвечает всем требованиям должностной инструкции. Не соблюдает установленные правила и рабочие стандарты. Политику и ПВТР. Зафиксированы неоднократные случаи и факты, прямо указывающие на это. Имеет грубые нарушения, Не является надежным членом бригады команды. не демонстрирует лидерские навыки, поведение требует постоянного контроля со стороны руководителя.

"2" "Хорошо". Отвечает всем требованиям должностной инструкции. Производит действия в соответствии с установленными правилами и рабочими стандартами, политиками компании, соблюдает ПВТР. Отмечаются нарушениями трудовой дисциплины. Периодически допускает, повторяет ошибки снижение качества работы. не регулярно демонстрирует лидерские качества. Исправляет ошибки при помощи руководителя.

"3" "Отлично". Всегда отвечает всем требованиям должностной инструкции. Всегда производит все действия в соответствии с установленными правилами и рабочими стандартами, всегда соблюдает ПВТР и политики компании. Всегда соблюдает дисциплину труда. Самостоятельно принимает решения в рамках должностной инструкции, выполняет планы, задачи, цели смены. Постоянно демонстрирует лидерские навыки. Если допускает ошибки самостоятельно исправляет их.

Процент начисления премии, это процент от суммы заработной платы в период за три месяца. Еще от этой оценки зависит на какой процент сотруднику повысят часовую ставку. Часовую ставку повышают каждый год, за выработку лет. [5]

Рассмотрим от какой оценки зависит процент в (таблице 3.2).

Таблица 3.2

Критерий оценки и процент ставки

Оценка	Размер премии
"1"	0%
"2"	10%
"3"	20%

7. Двойная ставка в праздничные дни

В государственные праздники, такие как новогодние каникулы, Рождество, день защитника отечества, 8 марта и многие другие, смены оплачиваются по двойной ставке.

Так когда сотрудник превышает норма-часы месяца, каждый последующий час ему оплачивается по двойной ставке.

8. Коллектив

В компании в основном работает молодой коллектив, это тоже можно отнести к благоприятному фактору чтобы выбрать компанию "Макдоналдс". Тут не только можно весело работать, при этом получать хорошие деньги, так же можно найти много новых друзей, товарищей, заводить полезные знакомства. Все члены бригады - это одна команда, в которой каждый готов помочь другому заменить его в нужный момент, потому что, все работают на общую цель - обслужить как можно больше и как можно качественное клиентов в соответствии с основными стандартами компании.

9. Социальная защищенность

Компания предоставляет работникам широкий социальный пакет, дает защищенность работникам и позволяет иметь большую часть льгот, данные по трудовому законодательству Российской Федерации.

К этому же сотрудники не несут никакой финансовой ответственности, нет никаких денежных штрафов, за испорченное оборудование или испорченную продукцию. Максимум что может получить работник – это запись и замечание в файл. Про которую мы говорили ранее. Каждый сотрудник, для работы в компании должен пройти медицинское обследование, и получить медицинскую книжку, такую проверку каждый сотрудник проходит каждый год, процедура получения мед. книжки, для работников бесплатная, компания оплачивает все расходы, и даже если работник увольняется она остается у работника, которую он может использовать для дальнейшего трудоустройства. Что является весомым плюсом.

10. Бесплатное обучение

Новые работники, пришедшие в компанию получают бесплатное обучение работе в компании, что есть не во многих компаниях, которые боятся, что новые работники уйдут после пройденного курса обучения, и поэтому делают эти курсы платными. "Макдоналдс" же обучает своих новичков абсолютно бесплатно. Здесь можно обучиться как работе в сети Макдональдс, так же и пообщавшись с работниками компании, можно перенять их опыт. Обучение проходит два месяца, новички работают по два дня на всех позициях, после двух месяцев, сотруднику проводят аттестацию его показателей, и после чего он становится еще одним членом команды.

11. Выплата стипендии

Для активных, самых трудолюбивых работников, которые достигают хороших результатов на рабочих местах в компании, заслуживающих доверия менеджеров, и те кто параллельно с работой в "Макдоналдс" учатся в ВУЗах, существует система поддержки образования, которая заключается в выдаче стипендий таким студентам каждый месяц.

Сотрудникам которые учатся на заочном отделении компания каждую сессию выплачивает большие финансовые средства.[4]

И кроме этого небольшого списка люди пришедшие работать в компанию получают много полезного, такое как опыт, возможность выбора ресторана рядом с домом, чтобы не тратить много времени на дорогу. Все это стимулирует работников к работе и повышению производительности труда, а значит и получения большей прибыли.

3.3. Совместный отдых сотрудников

После общего анализа всей информации, которая в нашем распоряжении по поводу проблемы мотивации, мы выяснили, что в нашем ресторане "Индустриальный" 21055 имеются серьезные проблемы, связанные с отсутствием мотивации среди сотрудников. Такая проблема, есть во всех ресторанах, об этом мы можем сказать уверенно, так как все ресторана

работают по общей схеме. Но настаивать на этом мы не будем, так как в каждом ресторане своя атмосфера, свой коллектив.

Работая в ресторане уже около 3 лет, я стал четко замечать эти проблемы, потому что сам был работником и видел эти проблемы, изнутри. Явным присутствием проблем мотивации в ресторане говорит еще то, что в коллективе постоянно поднимаются такие вопросы на обсуждение, по поводу таких моментов, которые могли бы улучшить общий настрой у работников.

Ниже мы поговорим о том, что я хотел бы предложить для решения некоторых проблем связанных с мотивацией.

Основной проблемой, которую мы анализировали с помощью анкет, является то, как сотрудники довольны условиями труда, которые предоставляет компания и на сколько сотрудники удовлетворены системой материального стимулирования.

Что можно сказать по поводу удовлетворенности сотрудников условиями труда, все довольными компанией в целом, то как она устроены, все уверены на завтрашний день, что компания переживет любой кризис и они не останутся без работы и социальной поддержки. Со средней удовлетворенностью, сотрудники показали о том как компания занимается организацией отдыха. И с очень низкой удовлетворенностью почти все из опрашиваемых показали, что отсутствует взаимопонимание среди руководства и сотрудников.

Поговорим о второй анкете, то как удовлетворены материальным аспектом работы. Почти все сотрудники показали, что их труд несправедливо оценивается руководством, и поэтому не корректно вознаграждает за их работу.

Но это только слова без цифр, и наши догадки, полностью опираться на них не стоит, для лучшего доказательства наших предположений поговорим о цифрах.

После анализа финансовых показателей предприятия, мы выяснили что как только ресторан открылся, а это был апрель 2012 года, ресторан сделал хорошую годовую выручку, а таблице указаны годовая выручка за 2013 год

которая составила 200 412 563 руб., а за 2014 год, компания большим шагом перешагнула эту цифру и получила 224 759 221 руб. чистой прибыли. Что могут сказать нам эти цифры, а то что когда ресторан открылся в нем работали новые сотрудники и были мотивированы тем, что когда ресторан поправит свое положение, "отобьет" вложенные средства, то сотрудники будут хорошо вознаграждены за свои старания. Между годовым результатом деятельности предприятия 2012 и 2013 года разница не большая, но она очень отличается с 2014. Такие скачки во многом, а может почти полностью зависят от работников, то как они обслуживают посетителей, и захочет снова посетитель вернуться к нам.

В 2013 году у ресторана, как только он открылся, не было свободных средств для того чтобы устраивать все возможные мероприятия для сотрудников, но как только начался 2014 год, в ресторане появились свободные средства и работникам проводили мероприятия, такие как совместный отдых, пикники и т.д. Этот факт очень заметен на цифрах, поэтому можем опираться на этот факт. Что касается начала 2015 года, то такие мероприятия отменены в силу кризиса, но компания имеет эти средства, и может воспользоваться ими.

Из всего этого, я сделал вывод и хотел бы предложить следующую систему, не материального стимулирования сотрудников. А именно, вернуть для сотрудников совместный отдых - к ним можно отнести пикники, совместный поход в различные заведения(боулинг, бильярд, кино)проводить собрания для сотрудников, это не только сплотит коллектив, который будет работать на общий результат, но и такой коллектив будет более дружен, многие раскрепостятся и смогут без проблем помочь товарищу в работе, но и конечно мотивирует работников к достижению хороших результатов, чем выше результат, тем большая вероятность, что такие мероприятия будут проводиться чаще.

Что нам нужно, чтобы реализовать наше предложение. В компании на данный момент работает 112 сотрудников, из них 25 те кому за 45, для них

такой отдых не совсем корректный, это люди "старой закалки" которые ценят свое рабочее место и трудятся в силу своих возможностей. Поэтому этих людей не берем в расчет, и у нас остается примерно 87 сотрудников из которых 14 это менеджеры, для которых существуют свои интересы и стимулы работать, их тоже исключаем из расчета. Остается 73 сотрудника.

С этим определились, теперь необходимо рассчитать суммы, для данных мероприятий, на одного человека будем рассчитывать 1000 рублей. Так как явка всегда не 100%, в силу разных обстоятельств, а она составляет 70%, что показывают нам предыдущие года.

Далее нам необходимо для расчета, это как часто проводить такие мероприятия, я хочу предложить один раз в пол года, не слишком часто, что не болезненно для компании, и не слишком редко, что полезно для сотрудников.

Используем расчет, умножаем приблизительное количество сотрудников на рассчитываемую сумму на каждого сотрудника.

$$1. (73*1000=73\ 000)$$

Из разных обстоятельств, как говорилось ранее явка составляет приблизительно 70%, найдем 70% от общей суммы.

$$2. (73\ 000*70%=51\ 100)$$

Итого, для того чтобы провести хорошее мероприятие два раза в год необходимо приблизительно 51 100 рублей.

Еще одним введением, я считаю, что провести первое, такое мероприятие - за счет компании, показать сотрудникам плюсы такого отдыха, а в дальнейшем установить план на каждый месяц, в виде процента от прошлогодней прибыли, я считаю, что такой процент, наиболее корректным должен быть - 3%.

Рассмотрим, что мы получим. Возьмем финансовые показатели, за 2014 год, и на каждый месяц 2015 года рассчитаем 3% от прошлогодней прибыли. Мы получим, что за каждый месяц ресторан будет получать в среднем 50 000 руб., т.е мы за один месяц окупаем полугодное собрание. Для наглядности представим это в виде (таблицы 3.3)

Таблица 3.3

Количество прибыли с учетом плана 3% на каждый месяц

Месяц	2014	2015	2016
	Количество прибыли		
Январь	18 035 000	18 576 050	19 133 332
Февраль	16 530 085	17 025 988	17 536 767
Март	18 785 000	19 348 550	19 929 007
Апрель	18 530 470	19 086 384	19 658 976
Май	19 275 457	19 853 721	20 449 332
Июнь	19 823 014	20 417 704	21 030 236
Итого	110 979 026	114 308 397	117 737 649
Июль	18 853 066	19 418 658	20 001 218
Август	18 983 620	19 553 129	20 139 722
Сентябрь	19 414 520	19 996 956	20 596 864
Октябрь	18 261 345	18 809 185	19 373 461
Ноябрь	18 856 894	19 422 601	20 005 279
Декабрь	19 410 750	19 993 073	20 592 865
Итого	113 780 195	117 193 601	120 709 409

Мы видим, что прибыль значительно выросла, этих средств, нам хватит чтобы провести мероприятия. Но сотрудники могут не только выполнять, но будет всегда стремиться его перевыполнять, что является хорошим стимулом для лучших результатов деятельности.

Еще одним плюсом данной системы, является то что после корпоративных сборов, совместных мероприятий происходит сплочение коллектива. Сотрудники не имеют хороших, товарищеских отношений на работе, у них нет личных связей. И такие люди, как правило не держатся за

свое место, поэтому, очень высокая текучесть кадров. Что видно из (таблицы 3.3.1). После таких мероприятий, я предполагаю, что текучесть кадров сократится. Разница будет небольшой, но более опытные сотрудники остаются в компании.

При этом, мы так же экономим средства компании на поиск новых сотрудников, их обучение.

Таблица 3.3.1

Текучесть кадрового состава

Год	Количество ушедших сотрудников
2013	41
2014	45
2015	35-38
2016	28-35
2017	20-28

Предполагаем, что текучесть кадров уменьшится, возьмем в расчет 3 года. И мы видим из (таблицы 3.3.1) что она сократится до приличных результатов.

Так же еще одним плюсом такой системы стимулирования, является то, что во время таких мероприятий сотрудникам в приятной атмосфере можно проводить тренинги, сообщать новости компании, поставленные приоритеты. Сотрудники в хорошей атмосфере наилучшим образом воспримут необходимую компании информацию, помимо этого можно проводить соревнования, и в игровой форму определять лидеров, которых позже можно повысить, раскрыть их потенциал с психологической точки зрения, что тоже является значительным плюсом для компании.

3.4. Понижение почасовой ставки для испытательного срока

Одно предложения для системы мало, поэтому рассмотрим еще одно предложение материального стимулирования, такой как понижение имеющейся на данный момент, почасовой ставки, для сотрудников которые только пришли в компанию.

На данный момент часовая ставка для сотрудников дневной смены составляет 160 рублей в час, без выслуги лет. Новый сотрудник, начинает обучение и за те смены когда он обучается он уже получает полную заработанную плату с такой ставкой. Но производительность от такого сотрудника минимальная, и так будет продолжаться пока он не поймет все то, что требуется компании от его занимаемой должности, а для этого должно пройти не меньше двух трех месяцев, что и выходит на испытательный срок.

Получается, что компания теряет средства пока идет обучение и пока новый сотрудник вникает в работу. Так же плюсом этой разработки, является то, что эти сотрудники будут стараться показать лучшие результаты, чтобы остаться на этом рабочем месте, и получить свое повышение через 2 месяца когда закончится испытательный срок. Так же это послужит хорошим стимулом и для другие сотрудников, вы спросите чем, а тем что когда человек проработав около года, он хорошо знает свою работу, выполняет ее по стандартам и получает ставку 160 рублей в час, и тут приходит новенький, который неопытен, за него необходимо доделывать часто помогать ему, и он тоже получает те же 160 рублей в час - несправедливо.

Я предлагаю, для новых сотрудников, которые находятся на испытательном сроке понизить ставку на 20%.

Что мы получим из этого.

Если ставка на данный момент 160 рублей, то с вычетом 20% процентов ставка будет 128 рублей в час.

Для расчета разницы возьмем среднее количество смен старых и новых работников, что составит приблизительно 16 смен в месяц каждая смена по 8 часов.

1. $16*8=128*2=256$

2. $256*160=40\ 960$

Сумму в 40 960 рублей получает на данный момент новый сотрудник , который находится на испытательном сроке. Но если рассчитать с использованием моего предложения с вычетом 20%, и ставкой в 128 рублей.

3. $256*128=32\ 768$

Сумма значительно меньше предыдущей, и разница составляет 8 192 рубля.

С учетом того, что в ресторане очень высокая "текучка" кадров (табл. 3.3.1), рассчитаем, эффективность данного предложения на 2015 и 2016 года.

С учетом моего предыдущего предложения, проведения совместного отдыха, и с тем учетом, что "текучка" кадров сократится.

Предположим, что в 2015 году из ресторана уйдет всего 35 человек, их место должны занять новые, которые так же будут проходить обучение, и работать по 16 смен в месяц. Как мы выяснили, после внедрения предложения с одного обучаемого сотрудника, ресторан получает разницу в 8 192 рубля.

2015 год

4. $35*8\ 192=286\ 720$

2016 год

5. $28*8\ 192=229\ 376$

Что мы получили, 286 720 рублей за 2105 год и 229 376 рублей за 2016 год, может получить ресторан если внедрить предложения на сокращение часовой ставки для сотрудников на испытательном сроке.

Но у данного предложения конечно есть и минусы, к одним из самых главных, можно отнести то, что нашу компанию отличает от конкурентов, а именно часовая ставка, она немного выше чем у конкурентов, что хорошо

отражается на зарплате за месяц. Предложенная мной новая ставка, на 5-10% ниже конкурентов. И многие не захотят тратить деньги за два месяца, пока проходят испытательный срок. Надежда на то, что сотрудники придут в компанию на долгий срок.

Таблица 3.2.2

Плюсы и минусы системы

Внедряемые предложения	Плюсы	Минусы
1. Совместный отдых сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> - Сотрудники мотивированы, ресторан получает 600 тыс. в год - Сплочение коллектива, сокращение "текучки" профессиональных кадров - Сокращаются затраты на последствия "текучки", поиск новых сотрудников, их обучение - Лучшее усвоение информации, вследствие тренингов 	<ul style="list-style-type: none"> - Компания потеряет 120 тыс. в год на данное мероприятие, после внедрения
2. Понижение часовой ставки для работников испытательного срока	<ul style="list-style-type: none"> -Ресторан получает 20% прибыли в год на новых сотрудниках -Мотивация других сотрудников, связанной с опытом -Стимул остаться в компании после испытательного срока 	<ul style="list-style-type: none"> -Новые сотрудники предпочтут конкурентов

Существующие системы мотивации в "Макдоналдс" на данный момент работают хорошо, так как в компании очень хорошо занимаются данным вопросом.

Вывод

Что можно сказать по третьей главе, мы рассмотрели предложенную систему мотивации сотрудников компании, расчеты проводили на примере

ресторана "Индустриальный". Было предложено, внедрить систему мотивации, мотивация будет осуществляться через:

- Совместный отдых сотрудников (всевозможные развлекательные, совместные мероприятия для сотрудников)

- Понизить часовую ставку на 20% для сотрудников которые находятся на испытательном сроке. Итогом мы получили, сотрудники мотивированы к работе, получили стимулы к высокой производительности, остаться в компании на долгий срок и многое другое.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В век высоких технологий требования к методам, позволяющим эффективно управлять персоналом, предъявляются иные, чем, скажем, даже в 90-е годы ушедшего столетия. Это связано, прежде всего, с возросшим уровнем образования, а также с более высокими социальными ожиданиями самих сотрудников. Первостепенной задачей любого менеджера по персоналу сегодня является мотивация сотрудников к достижению целей предприятия. Для успешной деятельности организации в наши дни недостаточно исполнительных работников, необходимо, чтобы они максимально стремились к самореализации, были организованными и инициативными, ну и, конечно, ответственными. Максимальной отдачи, как известно, можно ожидать только в том случае, если человек имеет возможность реализовать и раскрыть свои качества в данной компании. Пробудить подобный интерес при помощи устаревших методов контроля и материального стимулирования практически невозможно.

Для того чтобы понять, какой должна быть эффективная система мотивации сотрудников, нужно обратиться к самому понятию мотивации. Как известно, она подразумевает побуждение к действию ради достижения целей предприятия или личных целей. С точки зрения психологов, существует два вида мотивации: внешняя и внутренняя. Последняя связана непосредственно с содержанием самой деятельности, с заинтересованностью в конечном результате, с осознанием собственной значимости, а также с возможностью развивать способности, совершенствовать умения. Внешняя мотивация сотрудников включает в себя социальные гарантии, оплату труда, поощрения (либо наказания) и перспективы продвижения по карьерной лестнице. Наиболее эффективной признана система, сочетающая эти методы.

К сожалению, многие топ-менеджеры до сих пор полагают, что главным рычагом мотивации являются материальные методы (или конверты). Однако

практика показывает, что подавляющее большинство людей включает в понятие вознаграждения за труд, кроме адекватной оплаты, качественную его организацию, а также достижение результатов. Иными словами, мотивация сотрудников нематериальная порой позволяет более существенно повысить их лояльность.

Всегда следует учитывать стремление человека к повышению собственного социального статуса, авторитета. А потому корпоративный кодекс должен быть направлен прежде всего на то, чтобы каждый сотрудник осознавал цели (творческие, созидательные, производственные), а главное, ощущал свою сопричастность к общему делу. Помощь в этом могут оказать и некоторые элементы корпоративной этики, к примеру, использование логотипа компании при изготовлении знаков, памятных сувениров, канцелярских принадлежностей и другой продукции. А что касается развития и обучения персонала, для подавляющего числа крупных компаний на сегодняшний день это стало нормой.

Мотивация сотрудников – задача непростая, и требует творческого подхода.

Американская сеть закусочных ООО "Макдоналдс" - лидер российского фаст-фуда. Она не только занимает лидирующие позиции на рынках двух столиц, но и имеет самую развитую региональную сеть среди конкурентов. Помимо сильного бренда, устойчивость позиций "Макдоналдс" в стране объясняется и тем, что эта американская компания первой начала развивать бизнес быстрого питания в постсоветской России. На сегодняшний день ООО "Макдоналдс" насчитывает более 32 000 ресторанов, они расположены в 118 странах мира, в которых работает более 1,5 миллионов сотрудников.

Основная отличительная черта сети ресторанов ООО "Макдоналдс" - это ограниченное меню, одинаковое для всех ресторанов сети вне зависимости от места их расположения по всему миру. Также данную сеть отличает единый

корпоративный стандарт, который также соблюдается во всех странах, где есть рестораны сети "Макдоналдс".

В Санкт-Петербурге в настоящее время 92 ресторана, готовятся к открытию еще 2 ресторана, численность каждого от 50 - 120 человек. Наш ресторан укомплектован 112 сотрудниками.

Темой дипломной работы является разработка системы мотивации и стимулирование труда персонала предприятия ООО "Макдоналдс". "Макдоналдс" как раз представляет собой такое предприятие – в котором можно разработать и внедрить собственные системы из-за лояльности системы.

Мы выяснили, что компания "Макдоналдс" имеет преимущество перед конкурентами которые занимаются своей деятельностью на территории России.

Применением самых современных методик дает возможность оказывать эффективное воздействие на деятельность каждого сотрудника компании и быть уверенным в его преданности общему делу.

По данным анализа существующей на данный момент системы управления персоналом ООО "Макдоналдс" выявлены следующие проблемы:

- недостаточная мотивация сотрудников, что коренным образом влияет на производительность труда, и напрямую зависит на ее прибыль;
- из-за недостаточной мотивации как материальной так и нематериальной в ресторанах существует проблемы высокой "текучки" кадров, в год в среднем уходит 30-50 человек, что очень много;
- большие затраты средств на последствия "текучки" кадрового состава, из компании уходят опытные кадры и компания вынуждена тратить средства на поиск и обучение новых кадров;
- недопонимание между работниками производств, и руководством, что тоже приводит к отсутствию стимула работать во благо компании;
- слабо развито стимулирование труда, т.к. заработная плата не зависит от трудового вклада работника, соответственно у работников нет стимула для

достижения наибольших трудовых результатов, система материального стимулирования не способствует развитию персонала.

Совершенствование системы управления персоналом можно провести с применением 2-х мероприятий:

- проведение совместного отдыха сотрудников;
- сократить часовую ставку на 20% для сотрудников на испытательном сроке;

В работе предложена система поощрения на примере должности членов бригады ресторана.

Оценка предложенных мероприятий позволила сделать вывод о реальности их внедрения.

Я считаю, что это наиболее эффективные и новые мероприятия на данный момент, для стимулирования сотрудников нашего ресторана.

Мероприятие с проведением совместного отдыха, в котором после анализа мы выяснили, что компания получает больше прибыли с меньшими затратами – легко внедряемо, и уже принято в разработку руководством.

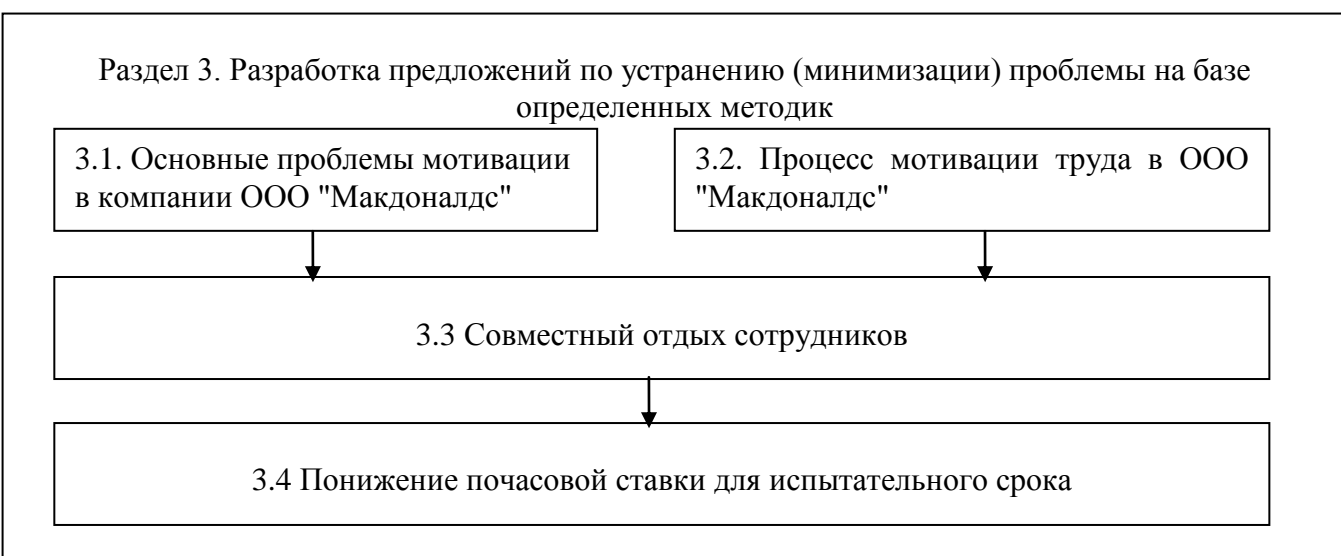
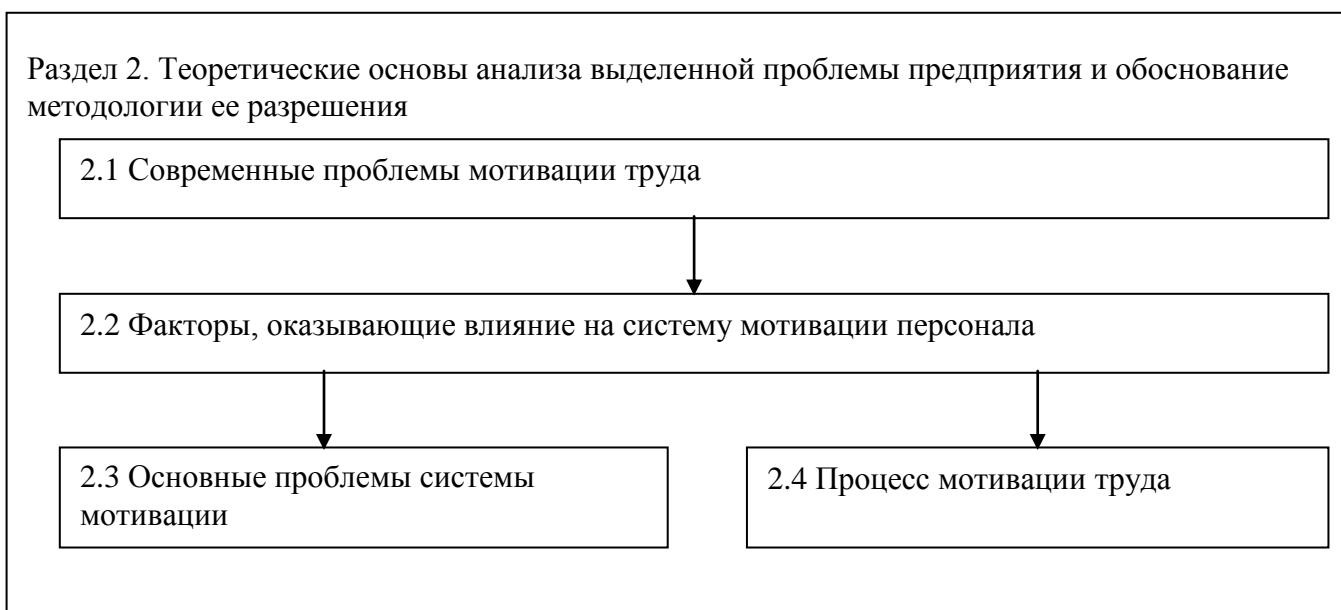
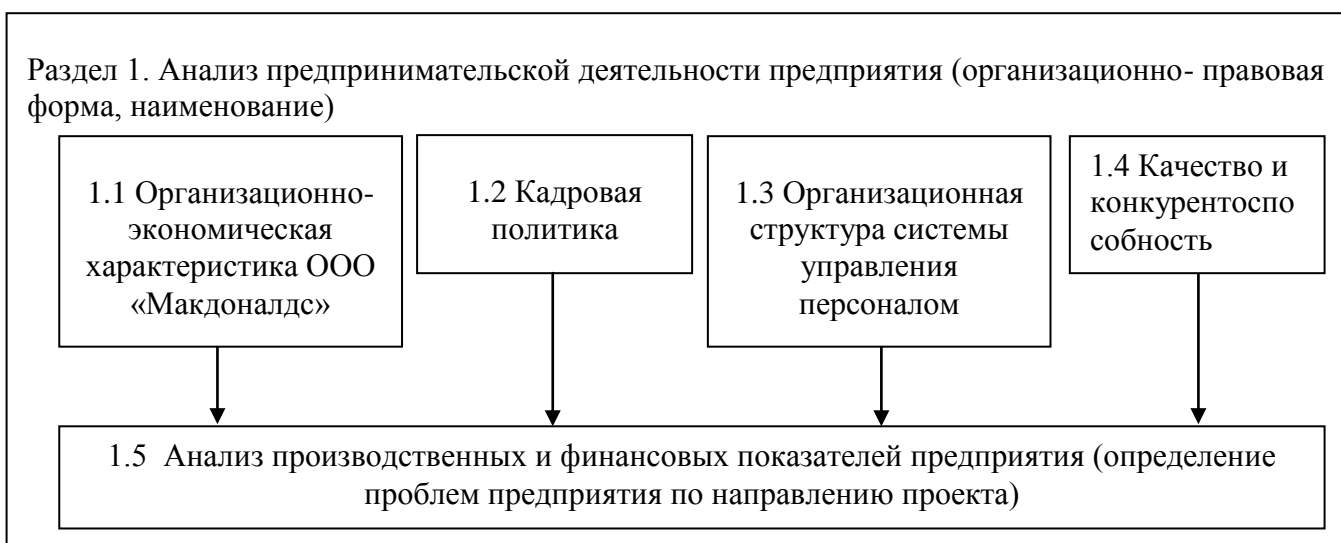
Что касается второго, сокращения часовой ставки, ее внедрение будет сложным и долгим, и оно требует тщательных расчетов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

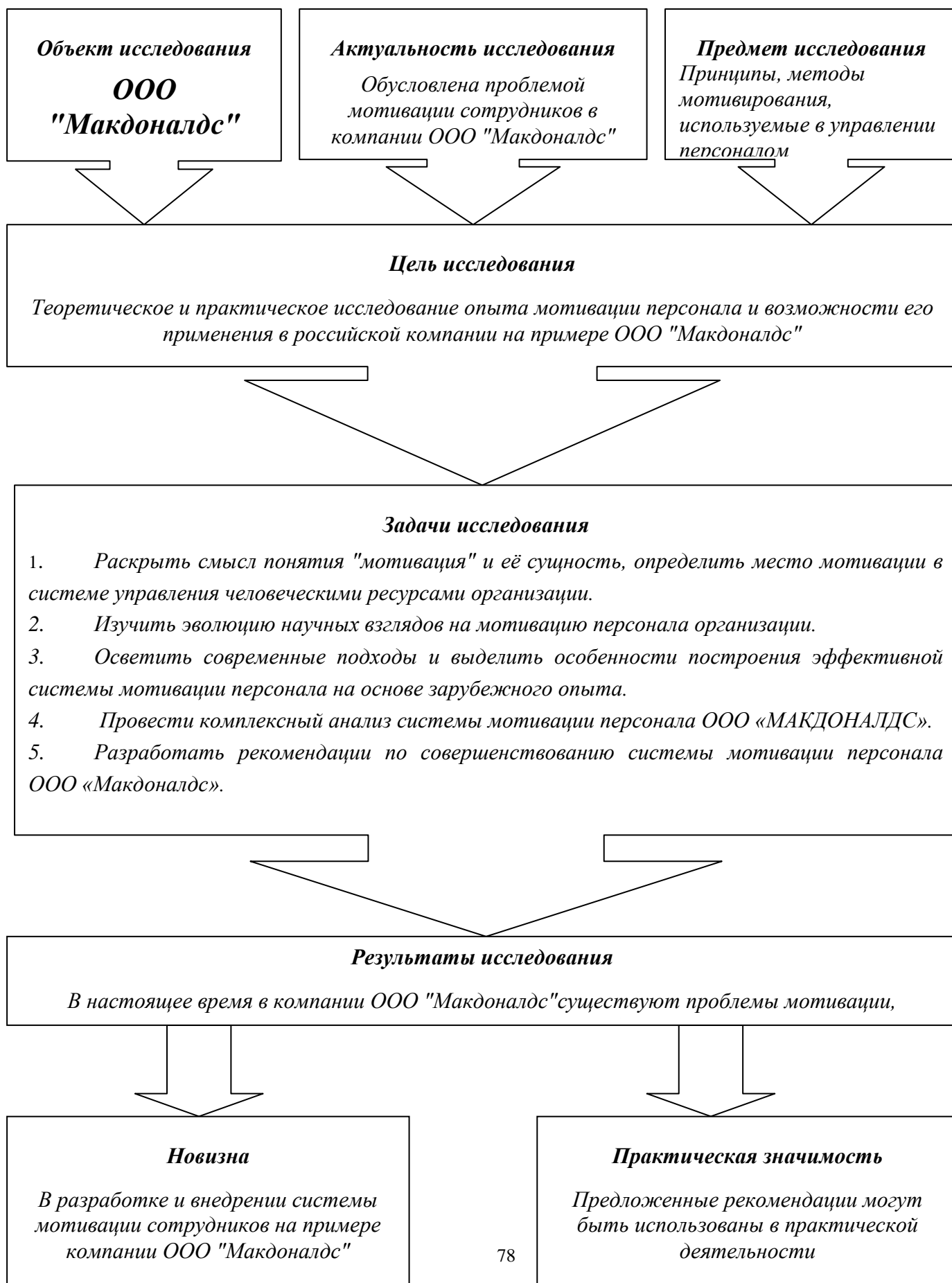
1. Конституция Российской Федерации с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации. - М.: Проспект, 2012. - 32 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации по состоянию на 01 февраля 2012 года. - М.: Проспект, 2012. - 224 с.
3. Емельянов Е.Н., Поварицына С.Е. Психология бизнеса. – СПб: «Питер», 2011. – 412 с.
4. Качюнас Р. Психологическое консультирование и групповая психотерапия. - 3-е изд., стереотип. — М.: Академический проект; Трикста, 2011. – 268 с.
5. Курицын А.Н. Секреты эффективной работы: Опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. – М.: Изд-во стандартов, 2010. – 184 с.
6. Мухамбетов Т.И. Мотивационный механизм управления трудом. – Алма-Ата: Гылым, 2011. – 174 с.
7. Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. — СПб.: Питер, 2010. – 351 с.
8. Петрова Ю. Профессиональное «выгорание» менеджеров. – М.: Инфра-М, 2010. – 119 с.
9. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 224 с.
10. Лукьянченко Н. Д. Мотивация персонала : учебн. пособ. – Донецк : ДонНУ, 2012. – 324 с.
11. McDonald's: Как создавалась империя / Рэй Крок при участии Роберта Андерсона; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 260 с
12. Анурова, Н.И. Персонал в ресторане. Как создать профессиональную команду. М., Современные ресторанные технологии. 2006. с. 53, 120.

13. Малкина-Пых И.Г. Психология экстремальных ситуаций // Справочник практического психолога. - М.: Эксмо, 2010. – 247 с.
14. Петрова Ю. Профессиональное «выгорание» менеджеров. – М.: Инфра-М, 2010. – 119 с.
15. Самоукина Н.В. Карьера без стресса. — СПб.: Питер, 2011. – 229 с.
16. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера. – М.: Олимп-бизнес, 2012. – 95 с.
17. Ладанов И.Д. Мотивационный климат организации//Управление персоналом. – 2010. - №8. - С. 45-48.
18. Огнев А.С. Мотивация как инструмент управления персоналом// Управление персоналом. – 2011. - № 6. - С. 20-28.
19. Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности // Служба кадров. – 2010. - №1.- С.40-42.
20. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 5. – С. 25-32.

ЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ДИПЛОМНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ



ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ



СПРАВКА

о результатах внедрения решений,
разработанных в дипломном проекте студентом

Андреев Николай Владимирович

(фамилия имя отчество полностью)

В процессе работы над дипломным проектом по теме: Разработка системы
мотивации и стимулирование труда персонала в предприятия ООО
"Макдоналдс"

Студент Андреев Н.В. принял непосредственное участие
(Ф.И.О.)

в разработке Стимулирование труда сотрудников путем проведения совместного
(перечень разработанных вопросов)
отдыха

Полученные им результаты нашли отражение в методических разработках, в докладных и
аналитических записках ООО "Макдоналдс" "Индустриальный"
(наименование органа, организации, предприятия)

В настоящее время разработки, включающие результаты данного дипломного проекта,
находятся в стадии внедрения
(внедрены, находится в стадии внедрения или включены в инструктивные материалы)

Руководитель организации или подразделения ООО "Макдоналдс"
"Индустриальный" 21055

(наименование организации, подразделения)

Директор ресторана, Беляева Ольга Александровна

(должность, фамилия имя отчество)

(подпись)

(печать организации)

ФОРМА ЗАКАЗА ОТ ПРОИЗВОДСТВА
НА ТЕМУ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА
(на бланке предприятия)

Предприятие (организация, фирма) ООО "Макдоналдс", Индустриальный 22А,
(полное название, юридический адрес, телефон)

(812) 406-77-36

просит поручить студенту Андрееву Николаю Владимировичу
разработать дипломный проект на тему Разработка системы мотивации и
стимулирования труда персонала в компании ООО"Макдоналдс"

и направить данного студента в нашу организацию на преддипломную практику.

Руководителем практики от производства назначается второй ассистент

Рындина Екатерина Васильевна

(должность, фамилия имя отчество)

Руководитель предприятия Беляева Ольга Александровна

(Ф.И.О., подпись, печать)