МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный аэрокосмический
университет имени академика С.П. Королёва
(национальный исследовательский университет)»

Факультет экономики и управления

Кафедра менеджмента

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
к дипломному проекту на тему:

# «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛ РЕСТОРАНА (на примере ООО «КРАСНАЯ ГЛИНКА»)»

Дипломник _____ Волохов М.С.
Руководитель проекта _____Просвиркин Н.Ю.
Консультанты _____Герасимов К.Б.
Нормоконтролер_____Аносова Л.Н.
Рецензент _____Собачкова Е.А.

Самара 2015

# ЗАДАНИЕ НА ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

# РЕФЕРАТ

Дипломный проект: 113 с., 26 таблиц, 5 рисунков, 23 источника

ОБЩЕСТВО, РЕСТОРАН, ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ, КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ, ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ, РОТАЦИЯ КАДРОВ, ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА.

Объектом нашего исследования является ресторан ООО «Красная Глинка», входит в сеть ресторанов «Три оленя», предметом – система мотивации персонала, а так же формы, способы и средства мотивационной направленности оплаты и стимулирования труда.

Цель дипломного проекта - проанализировать существующий процесс подбора и мотивации персонала в ресторане, на основе полученных данных выработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала.

Для изучения проблем использовались следующие методы: анализ обеспеченности общества персоналом, факторный детерминированный анализ, анкетирование персонала, метод экспертных оценок, тестирование, исследования бизнес-процессов управления персоналом.

Разработан ряд инструментов по совершенствованию системы мотивации персонала ресторана. Разработана новая система диагностики и оценки мотивации персонала, которая во главу угла ставит профессиональный подход, ориентированный на коммерческие цели общества. Сформирован и описан календарный план мероприятий по внедрению предложенного совершенствования диагностики и оценки персонала в ресторане ООО «Красная Глинка».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….. 6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА……. 8
1.1 Мотивация как основная функция менеджмента …… 8
1.2 Основные принципы мотивации и стимулирования деятельности персонала…….. 23
1.3 Мотивационная направленность как фактор, влияющий на эффективность работы предприятия……...…. 29
2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ В ООО «КРАСНАЯ ГЛИНКА» …… 34
2.1 Общая характеристика организации…….. . 34
2.2 Описание процесса управления персоналом в ООО «Красная Глинка» …….. 39
2.3 Диагностика уровня сформированности мотивации к работе у сотрудников ООО «Красная Глинка» ……...……. 49
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КРАСНАЯ ГЛИНКА»…… 59
3.1 Обучение персонала и создание морально – психологического климата, как основные мотивирующие факторы в ООО «Красная Глинка»…….……...……. 59
3.2 Развитие процесса мотивации персонала, как элемента внутреннего маркетинга ……..... 64
3.3 Результаты совершенствованного процесса диагностики и оценки мотивации персонала ООО «Красная Глинка»…… 84
4 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ…….. 94
4.1 Факторы трудового процесса при работе на ПЭВМ…… 94
4.2 Описание помещения…….. 95
4.3 Рабочее место…….. 102
4.4 ПЭВМ……... 103

4.5 Электробезопасность…….. 104
4.6 Пожарная безопасность…….. 105
4.7 Напряженность трудового процесса……. 107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….. 109
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…….. 112

# ВВЕДЕНИЕ

Внешнеэкономическая ситуация для России стала толчком и новой ступенью к развитию собственного производства. Многое меняется в положительную сторону, но отставание от развитых стран в сфере производительности и качества труда по-прежнему не сокращается, хотя все понимают, что именно здесь заложена основа конкурентоспособности нашей экономики.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что наступило понимание того, что работать по-старому неэффективно, все говорит о необходимости перехода российской экономики на качественно новый уровень. Ответить на новые вызовы, сохранив при этом старое качество управления, невозможно. Для того чтобы сравняться в классе с конкурентами, надо не только работать напряженнее, но и ставить перед собой более высокие цели, отказаться от устаревших управленческих моделей. Достичь этого можно только в том случае, если изменится отношение людей, и в первую очередь руководителей, к делу, которым они занимаются.

Опыт обучения руководителей различных российских организаций показывает колоссальный интерес слушателей к проблеме трудовой мотивации и стимулирования. Но сегодня мало кто из руководителей может похвастаться глубоким пониманием этой проблемы - считается, что это дело специалистов по кадровому менеджменту. Налицо странная ситуация: проблему управления трудовой мотивацией персонала все руководители признают в высшей степени значимой для успеха бизнеса, но у руководящего состава большинства организаций ясного понимания того, как она может быть решена, нет. Снова и снова ведутся разговоры о том, что мотивация страдает оттого, что люди недовольны своей зарплатой. А больше платить компания не может.

Ясное представление о том, что такое мотивация труда и как можно эффективно управлять ею, откроет новые возможности для повышения эффективности управленческой деятельности. А более толковая работа позволит работать легче и с большим удовольствием.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на внутреннюю экономику, предприятия и организации стоят перед необходимостью работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственно-хозяйственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим должен возрастать вклад каждого работника в «конечные результаты деятельности компании», и одна из главных задач для каждой компании- поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей.

Таким образом, цель дипломного проекта - выработать предложения по совершенствованию процесса мотивации персонала;

Объектом изучения является персонал ООО «Красная Глинка».

Предметом изучения является система мотивации персонала, а так же формы, способы и средства мотивационной направленности оплаты и стимулирования труда.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы мотивации и стимулирования персонала;

- провести анализ процесса мотивации в ООО «Красная Глинка»;

- разработать рекомендации по совершенствованию процесса мотивации персонала в ООО «Красная Глинка».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Мотивация как основная функция менеджмента

Основной особенностью управления персоналом в современных условиях является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Мотивация может быть внутренней и внешней (рисунок 1).




Рисунок 1 - Виды мотивации

Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду. Наряду с содержанием существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этической ориентации.

Внешняя мотивация может выступать в двух формах: административной и экономической. Внешнюю мотивацию называют стимулированием. Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, т. е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение уста-

новленных норм. Экономическая мотивация осуществляется через экономические стимулы (заработную плату, дивиденды и т.п.).

Внутренняя мотивация. Потребности – это забота индивида о необходимых средствах и условиях собственного существования и самосохранения, стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания (жизненной и социальной).

Существует множество классификаций человеческих потребностей, основанием которых выступают: специфический объект человеческих потребностей, их функциональное назначение, вид реализуемой деятельности и т д.

Наиболее полно и удачно разработал иерархию потребностей американский психолог А. Маслоу, выделивший пять уровней или групп мотивов поведения в зависимости от доминирующих в тот или иной момент потребностей:

1) физиологические и сексуальные потребности в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе и т.д.;

2) экзистенциальные потребности – потребность в безопасности своего существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, потребность в определенном постоянстве и регулярности окружающего человека социума, а в сфере труда – в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.;

3) социальные потребности в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, заботе о других и внимании к себе, участии в совместной трудовой деятельности;

4) потребности в самоуважении, престиже - это признание достоинства, потребности в служебном росте, статусе, престиже, признании и высокой оценке;

5) личностные, духовные потребности выражаются в самоактуализации, самовыражении через творчество.

Потребности играют одну из важнейших ролей в общем процессе мотивации трудового поведения. Они стимулируют поведение, когда осознаются работниками. В этом случае они принимают конкретную, форму - форму интере-

са к тем или иным видам деятельности, объектам и предметам. Интерес (от лат. interest - имеет значение) - это конкретное выражение осознанных потребностей. В отличие от потребности интерес направлен на те социальные отношения, от которых зависит удовлетворение нужд работника. Если потребности показывают, что нужно человеку для его нормальной жизни, то интерес отвечает на вопрос, как действовать, чтобы удовлетворить данную потребность. Таким образом, специфической чертой интереса выступает деятельное отношение к использованию условий существования субъекта, в то время как потребность выражает состояние необходимости овладеть этими условиями. Содержанием интересов выступают предметы и объекты, овладение которыми позволит удовлетворить те или иные потребности субъектов [1, с.7].

Ценности и ценностные ориентации в мотивационном процессе. На основе потребностей формируются ценности и ценностные ориентации, которые играют существенную роль в мотивационном процессе. Ценности - это представления субъекта, общества, класса, социальной группы о главных и важных целях жизни и работы, а также об основных средствах достижения этих целей Ценности бывают: материальными, духовными, социальными, политическими и т. д. К ценностям относят все предметы и явления, которые обладают положительной значимостью в глазах общества, коллектива, личности. Мир ценностей многообразен и неисчерпаем, как многообразны и неисчерпаемы потребности и интересы общества.

Среди ценностей различают ценности-цели и ценности-средства. Часто их еще называют терминальные и инструментальные. Терминальные ценности отражают стратегические цели существования человека: здоровье, интересная работа, любовь, материальное благополучие и т.д. Инструментальные ценности представляют собой средства достижения целей. Это могут быть разные личные качества, способствующие реализации целей, или убеждения личности.

Направленность личности на те или иные ценности материальной или духовной культуры общества характеризует ее ценностные ориентации, служащие общим ориентиром в человеческом поведении. Для кого-то важнейшей

ценностной ориентацией является творческий характер труда, и ради него он некоторое время не думает о заработке, условиях труда; если материальное благополучие, то он может пренебречь ради заработка другими ценностями.

Структура мотивов трудового поведения. Участвуя в трудовой деятельности, работник одновременно имеет ряд потребностей, интересов, ценностных ориентации. Они могут быть существенными или несущественными, разной степени значимости и актуальности. Выбор из всей этой совокупности побудителей осуществляется посредством мотивов (от франц. Motif – побуждение) в ходе соотнесения потребностей, интересов, ценностей с трудовой ситуацией.

Мотивы в сфере труда выполняют разнообразные функции, которые реализуются в поведении работника:

- ориентирующая, когда мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения;

- смыслообразующая, если мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения работника, выявляя его личностный смысл;

- опосредствующая, когда мотив рождается на стыке внешних и внутренних побудителей, опосредуя их влияние на поведение;

- мобилизующая, если мотив мобилизует силы организма работника для реализации значимых для него видов деятельности;

- оправдательная, когда в мотиве заложено отношение индивида к должному, к нормируемому извне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме.

Следует различать истинные, реальные мотивы и провозглашаемые, открыто признаваемые. Первые - это мотивы-побуждения. Вторые – мотивы - суждения, функция которых состоит в том, чтобы объяснить себе и другим свое поведение. Открыто провозглашаемые мотивы в отличие от мотивов-побуждений часто называют мотивировками [2, с. 94].

Деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами, так как человек включен в систему разнообразных отношений с предметным миром, с обществом, окружающими людьми, с самим собой. Группа веду-

щих мотивов, определяющих поведение работника, получила название мотивационного ядра, которое имеет свою структуру. Структура мотивационного ядра различается в зависимости от конкретных трудовых ситуаций:

- выбора специальности или места работы;
- повседневной работы по данной профессии на предприятии;
- конфликтная;
- перемены места работы или смены профессии;
- инновационная, связанная с изменением характеристик трудовой среды, и т.д.

Структура мотивов очень гибка и постоянно меняется (выравнивается). Основой для такого выравнивания в процессе трудовой деятельности выступает удовлетворенность различными сторонами производственной ситуации. Чем благоприятнее воспринимает работник все элементы ситуации, тем более выравнена структура мотивов трудового поведения.

Одним из эффективных типов современного управления является мотивационный менеджмент. Это объясняется не только значительным повышением роли человеческого фактора в управлении, но и тем, что такой тип управления отражает одну из главных тенденций развития производства и общества. Мотивационный менеджмент представляет собой управление, в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной и профессиональной деятельности человека.

Существует множество моделей мотивирования. Каждый менеджер призван построить свою собственную концепцию мотивационного менеджмента, которая должна опираться на отличное знание мотивов поведения и деятельности человека. Мотивирование зависит от предмета (например, таковыми могут являться качество или производительность), целей, учета особенностей персонала.

Мотивационный менеджмент - это управление, построенное на приоритетах мотивации делового поведения, то есть на создании условий заинтересованности в результате и стремления к его достижению. Менеджеру приходится

разрабатывать мотивацию отдельных коллективов, групп, но для мотивации непосредственного управления главным является каждый человек в отдельности.

В целях обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание подобной социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, объективной оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Существуют разные факторы, оказывающие воздействие на людей в рамках организации. Прежде всего, это - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - отношения власти и подчинения, нажим на человека "сверху" с помощью принуждения (административная мотивация) и распределения материальных благ (экономическая мотивация). Большое значение имеет также культура, а именно вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения [3, с. 63].

Мотивация и регулирование в виде руководства и взаимодействия с людьми - решающие факторы успеха в управлении предприятием.

Мотивирование сотрудников осуществляется в соответствии с потребностями организаций и их работников в зависимости от состояния окружающей среды, в которой действует компания, и, кроме того, в соответствии с индивидуальными потребностями, которые различны у разных людей. Существуют три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

- стимул и наказание: люди работают за вознаграждение;

- мотивирование через саму работу: более интересная и разнообразная работа выполняется более качественно и с большим удовлетворением;

- систематическая связь с менеджером: мотивационная стратегия базируется на анализе, ситуации и применяемом стиле взаимодействия с другими людьми.

Выделяют следующие мотивационные методы [4, с. 91]:

- использование денег как вознаграждение и стимул;
- наложение взысканий;
- развитие чувства сопричастности;
- мотивирование через саму работу;
- вознаграждение и признание достижений;
- участие в руководстве;
- поощрение и вознаграждение групповой работы;
- общение и развитие сотрудников;
- лимитирование ограничительных факторов.

Трудовая деятельность должна мотивировать активность и приносить удовлетворение.

Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей. Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую: Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у

руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

- иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;

- оцениваться служащими как важная, и, заслуживающая быть выполненной;

- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, - групповая автономия;

- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы [5, с.311].

*Разнообразие умений и навыков*

Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

*Целостность работы*

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т. е выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

*Важность работы*

Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

*Автономия*

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства “собственности” на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам - например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

*Обратная связь*

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам “законченной работы”, чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку. Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако, наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного [6, с.267].

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.

Методы улучшения параметров работы. Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

Повышение разнообразия умений и навыков. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

*Повышение целостности работы*

Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением “содержания” работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем короб-

ку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

*Повышение важности работы*

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы , как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата[7, с.115].

*Увеличение автономии*

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что

они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров - предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и, в то же время, лишенные свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы, если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов предоставляя работникам свободу в выборе темпа.

Если же это не возможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

*Усиление обратной связи*

Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. С другой стороны известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако, если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность - когда начальник неспособен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать что именно было сделано

неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

*Экономическая мотивация*

До сих пор мы рассматривали методы мотивации, в основном, в свете психологических потребностей, воздействий на внутреннюю мотивацию. Эти методы основаны, по существу, на “Теории Y”. Однако, применение ”Теории X” то же имеет место сегодня и во многих случаях полностью оправдывает себя. Это означает, что обзор методов мотивации сотрудников был бы не полным без рассмотрения экономических методов мотивации.

Согласно посылок “Теории X” люди работают, главным образом для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ (таблица 1).

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации [8, с.260]:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.

Таблица 1 - Способы экономического стимулирования персонала

| Персонал | Вознаграждения |
|---|---|
| Торговая группа | • Индивидуальные комиссионные с объемов продаж<br>• Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль<br>• Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год<br>• Групповая система долевого участия в прибыли<br>• Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой |
| Производственные и административные работники | • Групповая сдельная система оплаты труда<br>• Премии за досрочное завершение работы<br>• Премии за сверхурочную работу<br>• Общая схема долевого участия в прибыли |
| Администратор | • Вознаграждение за сверхурочную работу<br>• Общая схема долевого участия в прибыли<br>• Повышение до управляющего офисом |
| Управляющий | • Вознаграждение за сверхурочную работу<br>• Часть групповой производственной премии<br>• Общая схема долевого участия в прибыли<br>• Предложение о долевом участии в бизнесе |

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников.

## 1.2 Основные принципы мотивации и стимулирования деятельности персонала

Современный этап развития практики управления персоналом в России характеризуется бурным ростом интереса к проблемам мотивации трудового поведения. Рынок реагирует на него увеличением объема печатной продукции по мотивации для практиков, предложений по проведению соответствующих обучающих семинаров и тренингов. Все больше проводится эмпирических исследований и защищается диссертаций на эту тему. Наступает пора для теоретических обобщений, которые позволили бы поднять изучение проблем трудовой мотивации на более высокий уровень.

Принцип учета момента времени информирования объекта управления (работника или трудового коллектива) о последствиях для него различных исходов осуществляемой им деятельности. Это положение позволило выделить в составе стимулирования две формы организации: опережающую (информирование осуществляется до начала деятельности) и подкрепляющую, когда информирование осуществляется после завершения деятельности, часто вместе с получением соответствующего поощрения.

Опережающее и подкрепляющее стимулирование имеют совершенно разные, а по ряду позиций и противоположные правила организации, а также различные результаты и последствия для организационного поведения персонала. Так, опережающее стимулирование изначально ориентирует работника на получение вознаграждения и тем самым сдвигает на второй план сам смысл деятельности, делает работника равнодушным к другим аспектам и сторонам деятельности. Подкрепляющее же стимулирование побуждает персонал к собственному поиску тех решений, которые в конкретной ситуации позволят получить лучший, более ценный для организации результат и, соответственно, более высокое вознаграждение.

Обе формы организации стимулирования в конкретных условиях обладают определенными достоинствами и недостатками, а также разной эффективностью в различных сферах деятельности.

В составе принудительной мотивации в соответствии с рассматриваемым принципом следует выделять три формы организации: принуждение-предупреждение, когда информирование осуществляется до начала деятельности, принуждение-подкрепление (информирование осуществляется в момент выполнения деятельности) и принуждение-кара, при которой информирование осуществляется после окончания деятельности, обычно вместе с соответствующим наказанием.

Каждая из этих форм организации принуждения также обладает своей спецификой и эффективностью, достоинствами и недостатками.

Другим важным методологическим принципом мотивации как функции управления персоналом является правило учета всей совокупности эффектов мотивационного воздействия субъекта управления на объект управления при оценке результативности методов и систем мотивации. Это положение требует выделения помимо целевых управленческих или производственно-экономических результатов (степени достижения объектом управления поставленной цели) также психологических и социальных результатов и последствий. При этом под психологическими результатами и последствиями нами понимаются направление и степень изменений, вносимых в личность подчиненного начальником в результате однократного или многократного применения мотивационного средства воздействия - развитие или, напротив, регресс качеств. Соответственно, под социальными результатами и последствиями понимаются направление и степень изменений, которые производит средство мотивации в системе отношений работника к последующему труду, к руководителю, предприятию, обществу и т.п.

В контексте широкой задачи управления персоналом совсем не безразлично, какими методами достигается производственный результат, какие последствия примененные средства мотивации имеют для динамики качеств персонала. Ибо разные средства мотивации (поощрение, или наказание, опережающее, или подкрепляющее стимулирование, убеждение, или приказ и т.п.) оставляют различный след в личности человека, и он назавтра возвращается в производственный цикл уже другим, измененным. Поэтому можно сказать, что каждый руководитель не только организует производство для своих потребителей какой-то профильной продукции или услуги, но также, попутно производит и продукцию особого рода - те или иные психологические, социальные и трудовые качества персонала. Таким образом, по аналогии с понятиями социально ответственного маркетинга или бизнеса правильно было бы ввести понятие социально ответственной мотивации.

Значительным потенциалом продуктивности обладает принцип подхода к изучению и совершенствованию функции трудовой мотивации с позиций

теории социального обмена. Применительно к стимулированию использование этого принципа позволяет выявить обменную мотивационную логику опережающей и подкрепляющей, а также промежуточных форм организации стимулирования, которая дает возможность в зависимости от необходимости плавно переводить опережающее стимулирование в подкрепляющее, и наоборот. Варьирование правилами обмена (эквивалентностью и особенно гарантированностью) обещает помочь найти новые пути совершенствования стимулирования при решении мотивационных задач в различных нестандартных ситуациях. Более того, социологическое применение теории обмена позволило выявить логику необменной мотивации труда, которая составляет значительную часть нематериальной мотивации.

Представляется важным также поставить в теории вопрос о целесообразности использования субъектом управления на регулярной основе возможностей действующих в ситуации сил (участников) для повышения результативности мотивации деятельности объекта управления и снижения затратности процесса мотивации, т.е. использование в сфере трудовой мотивации некоторых принципов автоматического управления и регулирования, приспособленных для области социального управления.

К таким возможностям относятся, во-первых, использование способности потребителей продукции и услуг адекватно в соответствии со своими предпочтениями оценивать их качество, что освобождает субъекта управления от определенного объема работ по выбору критериев оценки, единиц их измерения и эталонов сравнения в соответствующих бизнесах [9, с.82].

Во-вторых, это возможность использования заинтересованности и способности участников трудовой деятельности в адекватной оценке различных характеристик результатов труда друг друга, что также освобождает субъекта управления от части работ по организации оценки результатов трудовой деятельности и распределения между участниками поощрительных фондов.

И, в-третьих, это использование возможностей повышения мотивации за счет естественного стремления участников совместной деятельности в соревновательных ситуациях превзойти друг друга в мастерстве и результативности, которое делает неопределенным для участников и динамичным эталон сравнения (лучший показываемый результат) и, как правило, приводит к более высокой общей продуктивности деятельности.

В вопросе применения некоторых механизмов автоматического управления и регулирования в сфере мотивации труда персонала практика по ряду позиции опередила теорию. Вспомним позитивный опыт использования потенциала конкурсов и соревнований, преимуществ самоконтроля качества продукции, предоставляемых отдельным работникам, или различных форм привлечения потребителей продукции/услуг к оценке качества труда их производителей.

Но потенциал этой идеи использован практикой далеко не полностью, и теория мотивации, при ее разработке, могла бы подсказать новые возможности и условия грамотного применения.

Особого теоретического осмысления требует группа средств мотивации трудовой деятельности, названная прямой мотивацией труда. К ней относятся убеждение, информирование, призыв, увлечение, наставление, внушение, воздействие примером и многие другие способы и приемы. В зарубежной литературе по менеджменту эти средства обычно отсутствуют в главах, посвященных выполнению функции мотивации персонала, а рассматриваются в тех разделах, в которых речь идет о личном влиянии менеджера на персонал. Как будто оно не является средством реализации функции мотивации. На наш взгляд, следует без каких-либо оговорок признать за соответствующими средствами функциональную роль мотивации персонала, хотя и обладающую определенной спецификой. При этом можно исходить из того, что если действие традиционных методов мотивации (стимулирования и принуждения) основано на использовании уже имеющихся у персонала потребностей (через возможность улучшения или ухудшения их удовлетворения), то прямая

мотивация основана на создании у объекта управления непосредственной, терминальной потребности в выполнении трудовых действий. В отечественной литературе эта группа средств мотивации обычно относится к так называемым социально-психологическим или воспитательным методам управления. Правильнее их называть средствами прямой мотивации труда трудом - то есть его процессом, результатом и/или объективной необходимостью и значимостью. При этом менеджер выступает в качестве более или менее умелого транслятора этой объективной необходимости, индуктором эмоций интересности содержания и важности результата труда.

Здесь принципиально важным является то обстоятельство, что прямой эта группа средств мотивации названа потому, что она формирует прямые, т.е. непосредственно связанные с трудом, терминальные, а не инструментальные (как это имеет место при стимулировании или принуждении) мотивы деятельности.

Использование рациональной мотивации основано на воздействии на рациональную сферу человека, опирается на его разум, критическое восприятие, интеллект и включает в себя информирование, убеждение, объяснение, разъяснение, напоминание и т.п. Волевая мотивация, в свою очередь, осуществляется путем воздействия на волевую сферу человека и связана с некритическим восприятием информации. Основывается на доверии к менеджеру, вере в правильность установок свыше и включает в себя наставление, внушение, нотацию, воздействие авторитетом, профессиональным превосходством и др. Эмоциональная мотивация, которая представляет собой воздействие на чувства человека, использует механизмы психологического заражения и подражания.

Такая классификация создает возможность предметного построения индивидуального мотивационного подхода к работнику в соответствии с уровнем развития рациональной, эмоциональной и волевой составляющих его личности. Это также поможет решать задачи использования и повышения мотивационного потенциала менеджера в соответствии с его индивидуальными

особенностями (в консультационной деятельности, в психологических тренингах и т.п.).

Следование рассмотренным положениям мотивации - принципам момента информирования, комплексности оценки последствий, учета типа обменности, принципам автоматического регулирования, а также учета психологических механизмов прямой мотивации - может, на наш взгляд, дать дополнительный импульс исследованию проблем мотивации и способствовать более успешному решению практических задач управления персоналом [10, с.204]. Итак, в современных условиях тема мотивации персонала является одной из наиболее востребованных руководителями и специалистами в области управления персоналом.

### 1.3 Мотивационная направленность как фактор, влияющий на эффективность работы предприятия

На эффективность работы предприятия в условиях рыночной экономики влияют самые разнообразные факторы. В зависимости от направленности действия все факторы можно объединить в две группы, среди которых позитивные и негативные. Позитивные - это факторы, которые благотворно влияют на деятельность предприятия, а негативные - наоборот. Все факторы классифицируются на внешние и внутренние. Внутренние представляют для нас особый интерес в силу заявленной темы, поскольку в группу внутренних факторов входят факторы, связанные с личностью руководителя, а также способностью его команды управлять предприятием в условиях рынка. Среди внутренних факторов выделяют позитивные, которые благотворно влияют на деятельность предприятия. Грамотно выстроенную структуру и программу действий по мотивационной направленности стимулирования труда можно считать позитивным внутренним фактором, влияющим на эффективность работы предприятия.

Для более детального исследования проблемы мотивационной направленности, рассмотрим и проанализируем особенности мотивации, мотива и стимулирования труда.

Изучение мотивационной сферы составляет центральную проблему психологии личности, ее развития, теории управления персоналом.

Являясь источником активности, а также системой побудителей любой деятельности человека, мотивация изучается в разных аспектах и дается в различных трактовках.

Некоторые исследователи определяют ее как особую сферу, включающую в себя потребности, мотивы, цели, интересы в их сложном взаимодействии.

Л.С. Выготский дает понятие мотивационной сферы, включая в нее наряду с переживанием удовлетворения потребности аффективную и волевую сферу личности.

Мотивационная сфера или мотивация в широком смысле слова понимается как стержень личности, с которой связаны такие свойства как ценностные ориентации, направленность, социальное ожидание и другие социальные характеристики.

Наиболее конкретным понятием является мотив:

- побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности, как «определенная потребность», по А.Н. Леонтьеву. Осознаваемая причина, лежащая в основе действий и поступков;

- мотив - это конкретное объяснение, обоснование интереса, а также субъективное понимание личностью цели удовлетворения потребности, возможного способа ее удовлетворения, внутреннее объяснение желания действовать определенным образом, в определенном направлении. Мотив поведения - это внутреннее побуждение человека к действию.

Формирование мотива поведения (процесс мотивация) является сложным психологическим процессом. В этом процессе существенную роль играет происходящая в сознании человека борьба различных потенциальных мотивов, оценка значимости потребностей, способность личности оценить последствия своих действий и другие факторы.

Мотивы с точки зрения Леонтьева выполняют двоякую функцию. Первая состоит в том, что они побуждают и направляют деятельность, вторая в том, что они придают деятельности субъективный, личностный смысл. Мотив поведения - это внутреннее побуждение человека к действию. Однако поведение побуждается не одним мотивом, а многими, находящимися в сложной взаимосвязи мотивации.

То, что в качестве предмета, становящегося затем целью деятельностью, побуждает человека к действию, должно быть значимо для него и поэтому становится для него переживанием, является источником, порождающим действие, - его мотивом.

Мотивация является первым, обязательным компонентом в структуре производственной деятельности. Мотивация к труду как частный вид мотивации - это совокупность победителей, включающая коммуникативно-познавательную потребность субъекта на фоне его общей потребности достижения [11, с.58].

Важнейшей особенностью мотивированного действия является наличие интенции - намерения к его выполнению. Для объяснения детерминации человеческого поведения создаются многочисленные психологические теории мотивации, которые строятся на системе допущений о природе человека и устанавливают законы инициации и регуляции человеческого поведения. В большинстве мотивационных теорий анализируются три основных параметра поведенческой активности: инициация, интенсивность и направление. Мотивированное поведение есть результат действия двух факторов: личностного и ситуационного. Под личностным фактором понимаются мотивационные диспозиции личности (потребности, мотивы, установки, ценности), а под ситуационным - внешние, окружающие человека условия (поведение других людей, отношения, оценки, реакции окружающих, физические условия и т.д.). Следует отметить, что когда разговор идет о внешних факторах, то анализируются, прежде всего, не объективные параметры среды, а оценки и интерпретации личностью контекстуальных аспектов своего поведения, т.е. субъективное отражение объек-

тивных условий и то значение, которое она этим условиям придает. Человек поступает в соответствии с тем, как он оценивает и интерпретирует окружающую действительность. Роль мотивационных диспозиций сводится не столько к прямой детерминации поведения, сколько к участию в формировании когнитивных оценочных схем, с помощью которых человек интерпретирует ситуацию. Последующие действия являются результатом этой интерпретации.

Характер мотива поведения зависит как от субъективного состояния личности (сознательность, убежденность, оценка последствий действия, ответственность за действия, способности личности, оценка значимости потребности в сравнении с другими потребностями).

Таким образом, сознание человека является не просто проводником мотива поведения, оно само активно участвует в его формировании. Человек может воздействовать на мотивы, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Когда то или иное действие осознается человеком как личная необходимость, мотив поведения переходит в решение действовать. После принятия решения такой проблемы уже нет. Человек решил для себя, что он будет действовать в направлении своего интереса, руководствуясь своим мотивом поведения.

Как уже было отмечено, мотивы могут исходить из общественных, моральных, эстетических и физиологических потребностей человека, являющихся конкретными его востребованиями (побуждениями). Для достижения востребования должна создаваться соответствующая ситуация - мотивационная обстановка, способствующая образованию в сознании человека предмета потребности и соответственно мотива поведения.

Важное значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул - это вознаграждение. Это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского - stimuls - буквально: остроконечная палка, которой погоняли животных, - и имеет как раз обратное значение - принуждение. Поэтому более правильно говорить, что стимул - это побуждение к

действию или причина поведения человека. Различают четыре основных формы стимулов:

1) принуждение;

2) материальное поощрение;

3) моральное поощрение;

4) самоутверждение.

Формируя мотивационную направленность у сотрудников предприятия, руководитель должен помнить о мотивах поведения и стимулах, среди которых: принуждение, материальное и моральное поощрение и самоутверждение.

# 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ В ООО «КРАСНАЯ ГЛИНКА»

## 2.1 Общая характеристика организации

Название организации: ООО «Красная Глинка» пивной ресторан, входит в сеть ресторанов «Три оленя». Ранее ресторан назывался «Beerhouse на Красной Глинке», сейчас он носит название «Три оленя на Красной Глинке».

Ресторан появился в нашем городе еще в 2002 году, за это время успел себя хорошо зарекомендовать и набрать массу постоянных клиентов. На сегодняшний день занимает 16-ое место в рейтинге ресторанов Самары, позиция достаточно устойчивая, если учесть, что общее количество ресторанов в Самаре достигает 86.

Три Оленя на Красной Глинке - идеальное место для семейного отдыха на природе, встреч с друзьями за кружкой пива, романтических вечеров и даже деловых встреч с видом на Волгу в одном из самых живописных уголков Самары.

Есть возможность выбрать столик в одном из уютных шатров или занять место на крытом пирсе - отовсюду открывается чудесный пейзаж, а свежий речной воздух подогреет аппетит не меньше, чем аромат мясных блюд, приготовленных на гриле, хоспере или традиционным способом. Так же в ресторане открыт зимний панорамный зал, откуда открывается потрясающий вид на Волгу и Самарскую луку.

В данном ресторане огромный выбор различных блюд и напитков, что позволяет даже самому изысканному гурману не остаться равнодушным. В меню вы можете найти итальянскую, немецкую, японскую и европейскую кухни. В барной карте вы увидите большой ассортимент вин и коктейлей (в том числе и безалкогольных), а количество сортов пива достигает 14, среди них есть светлое и темное, фильтрованное и нефильтрованное, классическое и даже фруктовое! Качественное обслуживание, лучшие предложения от шефа, уютная обстановка и современный дизайн интерьера создадут непередаваемую атмосферу настоящего отдыха.

Каждую субботу в ресторане играют лучшие танцевальные хиты самые зажигательные группы города Самары, в ресторане имеется танцплощадка, а по пятницам вы можете послушать чудесную живую музыку.

Юридический статус: Общество с Ограниченной Ответственностью.

Юридический адрес: Самарская область, г. Самара, ул. Жигули, 39.

Фирменное наименование общества полное: на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Красная Глинка». Сокращенное: на русском языке: ООО «Красная Глинка».

ООО «Красная Глинка» осуществляет следующие виды деятельности:

-деятельность ресторанов и кафе;

- поставка продукции общественного питания;

-деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;

- неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия;

- прочая вспомогательная деятельность в сфере финансового посредничества;

- исследования конъюнктуры рынка.

Деятельность общества не ограничивается перечисленными видами деятельности. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Управление обществом осуществляется в соответствии с организационной структурой, представленной на рис. 2.

Руководит сетью ресторанов совет учредителей, ему подчиняется директор ресторана. Существуют в сети ресторанов такие отделы как бухгалтерия , отдел маркетинга и отдел кадров, которые работают одновременно на все рестораны сети, в отделе есть сотрудник, ответственный за выполнение задач

именно для своего ресторана, поэтому эти отделы внесены в организационную структуру исследуемого ресторана и их вклад в работу нельзя не учитывать.

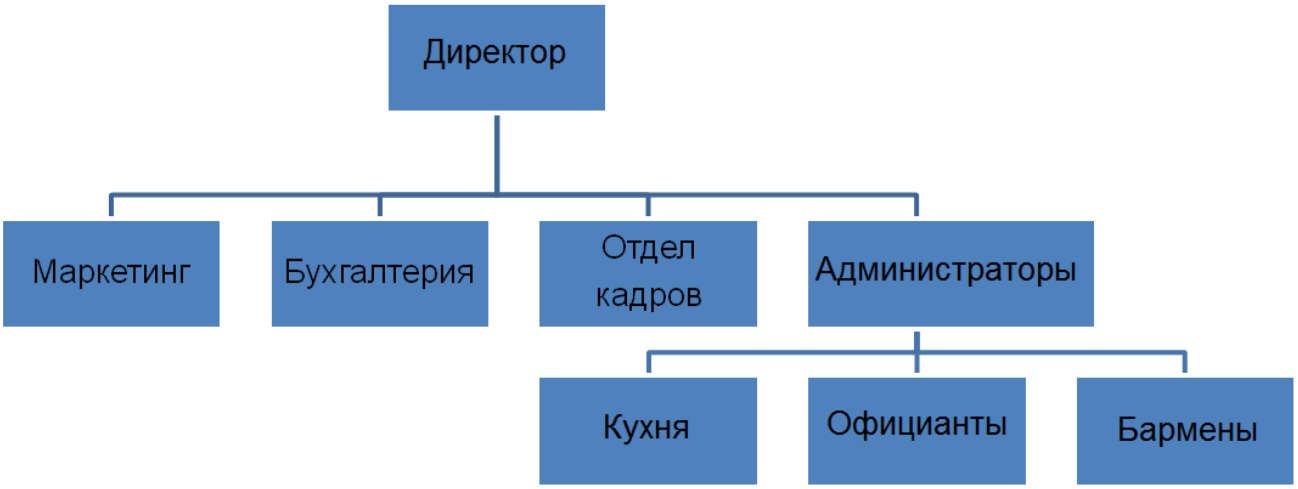



Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Красная Глинка»

С 2010 года в организации наблюдался устойчивый рост продаж, достигавший 20-25% в год. ООО «Красная Глинка» занимает в настоящее время 16 место среди всех ресторанов города Самары. В немалой степени этому способствовала политика сети ресторанов.

Среди клиентов ООО «Красная Глинка» корпоративные клиенты – производственные предприятия, банки, сети магазинов, которые проводят свои корпоративные праздники в нашем ресторане, также существует категория постоянных клиентов ресторана и прочих посетителей.

Рекламу сети ресторанов можно встретить как в платных так и в бесплатных печатных изданиях, на щитах города и по радио.

В ООО «Красная Глинка» основным производственным процессом является обслуживание клиентов, что включает в себя большую цепочку подпроцессов. Процесс обслуживания и приготовления состоит из следующих отдельных этапов:

- закупка и доставка на собственный склад продуктов питания и напитков для бара;

- формирование основного меню и меню для бизнес-ланча. Эту функцию выполняет сразу несколько работников. По анализу отдела маркетинга выбира-

ются самые актуальные запрашиваемые блюда, директором делается расчет стоимости блюд, шеф-повар из основных направлений формирует комбо-наборы для бизнес-ланча, готовое решение возвращается в отдел маркетинга для оформления в меню и акции.

- поиск и переговоры с новыми корпоративных клиентами – основная задача директора ресторана;

- регулярное взаимодействие  с базой корпоративных клиентов является обязанностью администраторов ресторана;

- основной задачей официанта является показать клиенту такой уровень сервиса – чтобы клиент пришел в ресторан снова, и на этом этапе очень важно чтобы официанты были хорошо обученными.

Контроль за своевременной оплатой и работа с дебиторской задолженностью осуществляется администраторами и директором. В особо сложных случаях, при большой задержке, банкротстве клиента подключается служба безопасности. Учет договоров по корпоративным заказам и график поступления денежных средств осуществляют и составляют в бухгалтерии.

Как можно понять из приведенного описания продажи услуг ресторана осуществляется за счет связанной и согласованной цепочки действий различных подразделений.

Управление этим процессом осуществляет директор ресторана. К процессам управления можно отнести – маркетинг и финансы. Направление маркетинг осуществляет разработку планов продаж и акций в ресторане, рекомендуемый объем загрузки кухни на рабочие и выходные дни, определяет предпочитаемые позиции меню, регулирование объема продаж с помощью рекламных и PR-акций.

Направление финансы построено на бюджетном принципе управления-процессом. В функции финансов входят процессы финансового планирования движения денежных средств, управление издержками через бюджеты и себестоимость продажи, рентабельность и финансовую устойчивость, как отдельных направлений, так и ресторана в целом.

Вспомогательными процессами, обеспечивающие поддержание основного производственного процесса являются – управление персоналом, техническое обеспечение (компьютерные сети и программное обеспечение), обеспечение безопасности, бухучет.

По данным бухгалтерского баланса 2013 года рассчитаем следующие показатели одного из сети ресторанов - ресторана ООО «Красная Глинка»:

1) коэффициент абсолютной ликвидности - способность предприятия выполнять свои текущие обязательства текущими активами в определенный период.

К1 н.г. = 110100 : 41000 = 2,7;

К1к.г. = 79090 : 31000 = 2,55.

Положение ресторана устойчиво. Значение коэффициента показывает, что у общества есть свободные денежные средства;

2) коэффициент общей ликвидности - способность общества выполнять свои текущие обязательства текущими активами.

К2 н.г. = 119100 : 41000 = 2,9;

К2 к.г. = 150990 : 31000 = 4,9.

Значение коэффициента означает, что в начале года краткосрочные активы покрывали краткосрочные обязательства в 2,9 раза; к концу года - в 4.9 раза. Положение общества устойчиво;

3) коэффициент независимости (коэффициент автономии) - доля собственного капитала в его общих обязательствах (пассиве по балансу)

К3н.г. = (1339000 : 1390000) х 100% = 96%;

К3к.г. = (1360800 : 1451800) х 100% = 94%.

Значение коэффициента показывает, что доля средств, вложенных собственниками, составляла 96%, к концу года - 94%. Значение коэффициента является нормальным;

4) коэффициент финансирования

К4 – это отношение собственного капитала к внешним обязательствам (заемный капитал) общества

К4 н.г. = 133900 : 41000 = 32,65;

К4 к.г. = 136080 : (31000+60000) = 14,95.

Большая доля собственных средств означает небольшой риск и хорошие потенциальные возможности осуществления внешних займов. Общество платежеспособно и не испытывает сложности в получении капитала.

## 2.2 Описание процесса управления персоналом в ООО «Красная Глинка»

Численность работников ООО «Красная Глинка» – 76 человек, непосредственно официантов, имеющих высшее образование - 10 человек. Остальные работники являются административным звеном и работниками кухни ООО «Красная Глинка» - администраторы зала, бармены, повара, бухгалтеры, маркетологи и прочие. Компания заботится о профессиональном росте своих сотрудников: регулярно проводятся тренинги с привлечением опытных специалистов для сотрудников зала ресторана и управленческого звена компании.

Управление персоналом осуществляется посредством кадрового планирования, расчета численности персонала, маркетинга персонала, процедур отбора.

Кроме того, отдел персонала обеспечивает кадровый учет всех принятых, уволенных. А также осуществляет документальное фиксирование всех кадровых перестановок (повышение, переводы, ротации, отпуск и т.д.).

Специалист кадрового учета составляет штатное расписание, графики отпусков, осуществляет кадровый документооборот. Подает сведения в Пенсионный фонд, Военкомат, Миграционную службу.

Кроме этого, направление управление персоналом осуществляет контроль за предоставлением социального пакета работникам – медицинское страхование, отпуск, оплата больничных и т.д.

В компетенции управления персоналом входит табелирование – учет рабочего времени сотрудников. Данные о выработке подаются в бухгалтерию, где по ним осуществляется начисление заработной платы.

Численность персонала работников зала определяется исходя из функциональной целесообразности. Система оплаты труда, для большей части персо-

нала, построена на использовании повременно-сдельных форм – окладная часть и бонус за выполнение личных и командных планов. Зарплата работников зала в ресторане может колебаться в среднем от 15000 рублей до 25000 рублей. Оплата труда руководителей и других категорий работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности ресторана. Средняя заработная плата офисных работников – 20 000 рублей. Бонусная часть как квартальные премии за общее выполнение и перевыполнение плановых показателей.

Управление персоналом осуществляет разработку и проведение корпоративных мероприятий – поздравлений с днем рождения сотрудников, общие праздники – 8 марта, 23 февраля, Новый год, День рождения компании, Летний Пикник. Эти мероприятия нацелены на сплочение коллектива, на повышение лояльности персонала к своей организации.

Непосредственное руководство персоналом осуществляют директор и линейные руководители – администраторы зала: они ставят задачи перед своими подчиненными, разрабатывают совместно со специалистами направления управление персоналом схемы мотивации работников (администраторов, официантов, барменов), осуществляют оперативный контроль и координацию своих подчиненных на соответствии выполнением поставленных задач.

Проведем анализ обеспеченности трудовыми ресурсами и использования фонда оплаты труда. Такое сравнение дает возможность установить правильно ли подобран и расставлен персонал.

Обеспеченность организации персоналом определяем путем сравнения фактического количества работников с плановой потребностью в целом и по отдельным должностям (таблица 2).

**Таблица 2 - Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Красная Глинка»**

| Трудовые ресурсы | Численность план | Численность факт | Процент обеспеченности |
|---|---|---|---|
| Среднесписочная численность персонала в том числе: | 82 | 76 | 92,7 |
| - директор; | 1 | 1 | 100 |
| - начальник отдела маркетинга; | 1 | 1 | 100 |
| - маркетолог; | 3 | 3 | 100 |
| - PR-менеджер | 2 | 2 | 100 |
| -специалист по закупкам; | 3 | 3 | 100 |
| - гл. бухгалтер; | 1 | 1 | 100 |
| - зам.гл.бухгалтера; | 1 | 1 | 100 |
| - бухгалтер | 6 | 6 | 100 |
| - администратор; | 3 | 3 | 100 |
| -официант; | 15 | 13 | 86 |
| - зав. складом; | 1 | 1 | 100 |
| - кладовщик; | 3 | 3 | 100 |
| -бармен; | 6 | 4 | 100 |
| -повар; | 6 | 5 | 83,3 |
| -шеф-повар; | 3 | 2 | 100 |
| - служба безопасности | 6 | 6 | 100 |
| - уборщицы | 7 | 6 | 86 |
| - кассир | 4 | 3 | 75 |
| - специалист по подбору (рекрутер) | 3 | 3 | 100 |
| - менеджер по обучению персонала | 3 | 3 | 100 |
| - начальник отдела кадров | 1 | 1 | 100 |
| - специалист по кадровому делопроизводству | 3 | 3 | 100 |

Обеспеченность организации персоналом составляет 92,7%, что вполне приемлемо для эффективной работы, т.к. недостающие 7,3% - это, в основном, работники, необходимые в качестве замены на периоды очередных и учебных отпусков, а также отпусков по больничному листу. Таким образом, в подборе и расстановке работников не существует необходимости кардинальных изменений.

Квалификационный уровень работников определяем путем изучения таких признаков как возраст, образование и стаж работы (таблица 3).

Таблица 3 - Показатели качественного состава трудовых ресурсов

| Показатель | Численность работников на конец 2013 г., чел. | Численность работников на конец 2014г., чел | Удельный вес наа 2013 год, % | Удельный вес на 2014 год, % |
|---|---|---|---|---|
| По возрасту, лет | | | | |
| до 20 | 13 | 17 | 17,1 | 22,4 |
| 20-30 | 30 | 26 | 39,5 | 34,2 |
| 30-40 | 15 | 15 | 19,7 | 19,7 |
| 40-50 | 12 | 12 | 15,8 | 15,8 |
| 50-60 | 6 | 6 | 7,9 | 7,9 |
| ИТОГО | 76 | 76 | 100 | 100 |
| По образованию | | | | |
| среднее | 13 | 12 | 17,1 | 15,8 |
| среднее специальное | 48 | 44 | 63,2 | 57,9 |
| незакончен. высшее | 4 | 7 | 5,3 | 9,2 |
| высшее | 11 | 13 | 14,4 | 17,1 |
| ИТОГО | 76 | 76 | 100 | 100 |
| По трудовому стажу, лет | | | | |
| до 1 | 25 | 23 | 32,9 | 30,3 |
| 1 - 5 | 36 | 38 | 47,4 | 50,0 |
| 5 – 10 | 15 | 15 | 19,7 | 19,7 |
| ИТОГО | 76 | 76 | 100 | 100 |

Большинству работников от 20 до 30 лет. В 2014 году увеличилось количество работников в возрасте до 20 лет (на 5,3%). Количество сотрудников от 20 до 30 лет снизилось на 5,3%. Состав сотрудников от 30 до 60 лет не изменился. Таким образом, на смену опытному персоналу приходят работники без трудового стажа, чаще всего после школы или учащиеся профессиональных лицеев, для большинства из которых работа в ресторане – всего лишь временный заработок в свободное время или прохождение учебной практики. Большая часть работников имеет среднее специальное образование (как правило, не узко-профильное). Среди персонала наблюдается тенденция к росту образованности путем получения высшего образования.

Неизменным остается состав работников, трудовой стаж которых от пяти до 10 лет. В основном, это руководящий состав, стоящий у истоков общества.

Изменение качественного состава персонала происходит в результате его движения (таблица 4).

Таблица 4 - Показатели движения персонала

| Показатель | 2013 год | 2014 год |
|---|---|---|
| Численность персонала на начало года | 76 | 76 |
| Приняты на работу | 16 | 20 |
| Выбыли, в том числе:<br>по собственному желанию<br>за нарушение трудовой дисциплины | 16<br>16<br>0 | 20<br>18<br>2 |
| Численность персонала на конец года | 76 | 76 |
| Среднесписочная численность персонала | 76 | 76 |
| Коэффициент оборота по приему работников | 0,21 | 0,26 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,21 | 0,26 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,21 | 0,26 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,79 | 0,74 |

В 2013 году текучесть кадров составила 21%, к концу 2014 года она увеличилась на 5%. Как правило, уходят молодые и перспективные сотрудники. Основной причиной их увольнений является невысокая заработная плата и отсутствие карьерного роста.

Рассмотрим эту ситуацию более подробно. К концу 2013 года уволилось семь работников – молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет. Все они имеют среднее специальное образование, кроме того, трое из них обучаются в вузах. Средняя заработная плата линейного персонала по обществу составляет 18000 рублей, в то время как по городу в других ресторанах, занимающихся аналогичной деятельностью около 20000 рублей. И это несмотря на то, что фонд оплаты труда увеличился.

Для установления причин увеличения фонда оплаты труда, проведем факторный детерминированный анализ (таблица 5).

Таблица 5 - Факторный детерминированный анализ

| Показатель | Ед. измер. | Усл. обозн. | 2013 г. | 2014 г. |
|---|---|---|---|---|
| Среднесписочная численность работников | чел. | Ч | 76 | 76 |
| Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год | дни | Д | 248 | 259 |
| Средняя продолжительность рабочего дня | час. | П | 8 | 8 |
| Среднечасовая заработная плата одного работника | руб. | З | 31,396 | 41,023 |

$$ФОТ = Ч \times Д \times П \times З \quad (1)$$

Влияние факторов на объем реализации услуг ресторана рассчитываем способом цепных подстановок:

1) $ФОТ_{2013} = Ч_{2013} \times Д_{2013} \times П_{2013} \times З_{2013} = 4734$ тыс. р.

$ФОТ_{усл1} = Ч_{2014} \times Д_{2013} \times П_{2013} \times З_{2013} = 4734$ тыс. р.

$ФОТ_{усл2} = Ч_{2014} \times Д_{2014} \times П_{2013} \times З_{2013} = 4944$ тыс. р.

$ФОТ_{усл3} = Ч_{2014} \times Д_{2014} \times П_{2014} \times З_{2013} = 4944$ тыс. р.

$ФОТ_{2014} = Ч_{2014} \times Д_{2014} \times П_{2014} \times З_{2014} = 6460$ тыс. р.

2) $\Delta ФОТ\ (Ч) = ФОТ_{усл1} - ФОТ_{2013} = 0$

$\Delta ФОТ\ (Д) = ФОТ_{усл2} - ФОТ_{усл1} = 210$ тыс. р.

$\Delta ФОТ\ (П) = ФОТ_{усл3} - ФОТ_{усл2} = 0$

$\Delta ФОТ\ (З) = ФОТ_{2014} - ФОТ_{усл3} = 1516$ тыс. р.

3) Проверка:

$\Delta ФОТ = ФОТ_{2014} - ФОТ_{2013} = 1726$ тыс. р.

$\Delta ФОТ = 157080 + 634032 = 1726$ тыс. р.

В 2013 году фонд оплаты труда в обществе увеличился на 1726 тысяч рублей вследствие увеличения количества отработанных дней одним работником (11 дней) и увеличения среднечасовой заработной платы одного работника на 9,6 рубля.

Таким образом, получается, что заработная плата выросла незначительно (с учетом инфляции и сравнения с оплатой труда в других заведениях, занима-

ющихся аналогичной деятельностью), а фонд оплаты труда большей частью вырос за счет увеличения количества отработанных дней.

По степени использования фонда рабочего времени можно оценить полноту использования персонала (таблица 6).

Таблица 6 - Использование персонала организации

| Показатель | Ед. Изм. | Усл. обозн. | 2013 г. | 2014 г. План | 2014 г. факт | Отклонение от 2013 г. | Отклонение от плана |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Среднегодовая численность работников | Чел. | ЧР | 76 | 82 | 76 | 0 | - 6 |
| Отработано за год одним работником: дней<br>часов | дни<br>час | Д<br>Ч | 248<br>1984 | 259<br>2072 | 259<br>2072 | + 11<br>+ 88 | 0<br>0 |
| Средняя продолжительность рабочего дня | час | П | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 |
| Фонд рабочего времени, в том числе: сверхурочно отработанное время | час | Т | 150784<br>1130 | 169904<br>- | 157472<br>840 | + 6688<br>- 290 | - 12432<br>+ 840 |

Фактический фонд рабочего времени меньше планового на 12432 часа. Влияние факторов на его изменение можно оценить способом абсолютных разниц:

$$\Delta T_{ЧР} = (ЧР_{факт} – ЧР_{план}) \times Д_{план} \times П_{план} = - 12432 \text{ ч}$$

$$\Delta T_{Д} = (Д_{факт} – Д_{план}) \times ЧР_{факт} \times П_{план} = 0$$

$$\Delta T_{П} = (П_{факт} – П_{план}) \times Д_{факт} \times ЧР_{факт} = 0$$

На отклонение фактического фонда рабочего времени от планового повлияла разница между запланированным количеством работников и фактическим. В целом, общество использует персонал достаточно полно, так как в

среднем одним сотрудником было отработано запланированных 2072 часа. По этой же причине отсутствуют сверхплановые потери рабочего времени.

Проведем анализ производительности труда. Производительность труда рассчитывается как отношение валового объема продаж – оборот ресторана, к численности персонала. Таким образом, производительность труда в 2013 году составила около 646 тыс.р. на одного работника, а в 2014 году – 792 тыс.р. Так как численность персонала осталась прежней, то повышение производительности труда произошло вследствие увеличения и реализации планов продаж, в том числе и облуживание корпоративных клиентов. Рассмотрим, какие факторы оказали влияние на это изменение (таблица 7).

Таблица 7 - Данные для анализа производительности труда

| Показатель | Ед. изм. | Усл. обозн. | 2013 г. | 2014 г. | Изменение +/- | Изменение в % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Реализация от выручки ресторана | тыс.р. | ВП | 49060 | 60217 | + 11157 | 122,7 |
| Среднесписочная численность работников | чел. | СЧР | 76 | 76 | - | - |
| Среднее число дней, отработанное одним работником за год | Дни | СЧД | 248 | 259 | + 11 | 104,4 |
| Среднедневный доход одного работника | тыс.р. | СДВ | 2,60293 | 3,05919 | + 0,45626 | 117,5 |

$$ВП = СЧР \times СЧД \times СДВ \quad (2)$$

Влияние факторов на объем реализации продукции рассчитываем способом цепных подстановок:

1) $ВП_{2013} = СЧР_{2013} \times СЧД_{2013} \times СДВ_{2013} = 49060$ тыс.р.

$ВП_{усл1} = СЧР_{2014} \times СЧД_{2014} \times СДВ_{2013} = 49060$ тыс.р.

$ВП_{усл2} = СЧР_{2014} \times СЧД_{2013} \times СДВ_{2013} = 51236$ тыс.р.

$ВП_{2014} = СЧР_{2014} \times СЧД_{2014} \times СДВ_{2014} = 60217$ тыс.р.

2) $\Delta ВП\ (СЧР) = ВП_{усл1} – ВП_{2013} = 0$

$\Delta ВП\ (СЧД) = ВП_{усл2} – ВП_{усл1} = 2176$ тыс.р.

$\Delta ВП\ (СДВ) = ВП_{2014} – ВП_{усл2} = 8981$ тыс.р.

3) Проверка:

$\Delta ВП = ВП_{2014} – ВП_{2013} = 11157$ тыс.р.

$\Delta ВП = 0 + 2176 + 8981 = 11157$ тыс.р.

Таким образом, увеличение объемов реализации ресторана в 2014 году на 11157 тыс.р. было вызвано увеличением среднегодового числа дней, отработанного одним работником (+ 11) и ростом среднедневной выработки одного работника (+ 0,45626 тыс.р.).

Следовательно, на повышение производительности труда в 2013 году также повлияло увеличение среднегодового числа дней, отработанного одним сотрудником и рост среднедневной выработки одного работника.

В ООО «Красная Глинка» используют оценку и диагностику преимущественно для работы персонала зала. В приведенной ниже таблице содержатся сведения о методах диагностики и тех индивидуальных особенностях работников, которые влияют на результативность их труда (таблица 8).

Таблица 8 - Анализ существующих методов диагностики в ООО «Красная Глинка»

| Методы диагностики | Фокус диагностики |
|---|---|
| Собеседование при приеме по анкете (биографический метод) | Опыт работника, |
| Наблюдение за поведением во время собеседования | Способность справляться со сложностями, личностные особенности |

Как можно заметить, арсенал методов диагностики, использующихся в обществе весьма ограничен. При таком подходе очень велика субъективная составляющая рекрутера, который не всегда объективен, подвержен различным влияниям. Судьба соискателя, таким образом, полностью находится «в руках» рекрутера, а компания может получить «кота в мешке», так как не использует большой потенциал диагностических методов, принятых и апробированных в

работе с персоналом в крупных ресторанах с иностранными стандартами работы. В ООО «Красная Глинка» используются следующие методы оценки персонала (таблица 9).

Таблица 9 - Методы оценки, используемые в ООО «Красная Глинка»

| Методы оценки | Фокус оценки |
|---|---|
| Анализ документов и отзывов с предыдущего места работы:<br>- трудовая книжка,<br>- отзыв-характеристика,<br>- свидетельство об образовании,<br>- свидетельство о браке,<br>- свидетельства о профессиональной переподготовке, повышении квалификации.<br>- данные, указанные в анкете,<br>- паспортные данные | Честность сотрудника, профессиональные достижения, профессиональный опыт, личные качества |
| Получение устных отзывов от руководителей и сотрудников отделов кадров с предыдущего места работы. Созванивается рекрутер | Работает рекрутер и специалист службы безопасности, который проверяет по специализированным базам совпадение сведений, указанных в анкете, документах |
| Субъективная оценка непосредственного руководителя проводится интуитивно при первичном собеседовании по анкетам и отзывам рекрутера и специалиста службы безопасности | Профессиональный опыт, потенциал сотрудника, честность |
| Субъективная оценка непосредственного руководителя в течении работы по данным объема продаж (количество договоров, количество жалоб, общее впечатление от степени активности) | Вклад работника в функционирование отдела |

Как можно видеть из приведенных данных, методы оценки, используемые в ресторане ООО «Красная Глинка», как и методы диагностики, весьма ограничены. В основном это личные впечатления работников организации. Исключение составляет обстоятельный подход сотрудников службы безопасности, которые выявляют степень соответствия документов и утверждений соискателя, указываемые им в анкете.

Теперь судьба работника находится в руках непосредственного руководителя. Опасность этого положения в том, что оценка одного человека, пусть даже самого опытного, может страдать субъективностью. Кроме того, показатели

оценки не завязаны на процесс мотивации персонала, не связаны с процессами обучения, повышения квалификации и т.д. У руководства организации нет инструмента, с помощью которого они смогли бы объективно оценить степень потенциала имеющихся у них сотрудников, да и самих управленцев. Далее будет предложена модель диагностики и оценки мотивации персонала в ООО «Красная Глинка», которая отвечала бы указанным требованиям.

## 2.3 Диагностика уровня сформированности мотивации к работе у сотрудников ООО «Красная Глинка»

В целях определения и оценки уровня сформированности мотивации к работе были предложены следующие тесты:

- на выявление деловых качеств и личных особенностей сотрудников;
- на выявление оперативного мышления.

Тест на выявление деловых качеств и личных особенностей сотрудников позволяет оценить работнику не только свой потенциал, но и увидеть себя со стороны (с точки зрения других сотрудников организации). Данный тест включает в себя две анкеты. В первой сотрудник оценивает, в какой степени верны приведенные утверждения в отношении его (в баллах). Во второй коллектив дает оценку, в какой степени верны предложенные утверждения в отношении оцениваемого сотрудника по следующей цене балла:

1,2,3 – качество развито не достаточно;

4,5,6,7 – качество развито средне;

8,9,10 – качество развито хорошо.

Каждый член коллектива получает анкету, на которой указана фамилия работника, чьи качества оцениваются. При этом необходимо выполнить условия анонимности (был использован специальный ящик с прорезью).

Опрос проводился среди следующих сотрудников (26 сотрудников оценивали 12 членов коллектива):

- бухгалтеры;
- специалисты, не работающие с клиентами ресторана;
- специалисты, работающие с клиентами ресторана;

- линейные руководители (администраторы).

Результаты анкеты 1 используют при работе с анкетой 2 «Оценка деловых качеств работника».

Ниже представлен бланк-ключ к обработке результатов анкеты «Оценка деловых качеств работника»: первая строка – номера вопросов анкеты; вторая строка- значение бального результата по каждому вопросу (высокий; средний; низкий или высокий и средний), которое желательно для эффективного выполнения обязанностей; третья строка – конкретные баллы работка по каждому вопросу.

Таблица 10 - Вопросы, имеющие отношение к Анкете 1

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| К профессиональной деятельности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | - | - | - |
| К построению отношений с людьми | 8 | 17 | 18 | 19 | 20 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| К управленческой деятельности | 1 | 2 | 4 | 7 | 8 | 9 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |

Таблица 11 - Критерии балльной оценки анкеты «Деловые качества работника»

| Ситуации оценки | Значение баллов | | |
|---|---|---|---|
| | Высокий (В) | Средний (С) | Низкий (Н) |
| | Баллы | | |
| Работник оценивает себя сам | 8-10 | 5-7 | 1-4 |

Такой ключ составляют заранее на основе анализа характера будущей деятельности работника.

Таблица 12 - Результаты обработки

| Качества | Число работников, поставивших соответствующую оценку | | |
|---|---|---|---|
| | Недостаточно | Средне | Хорошо |
| Наличие умений, знаний, необходимых в работе (профкомпетентность) | 2 | 2 | 8 |
| Способность выдвинуть новую идею | 6 | 4 | 2 |
| Способность заменить другого работника на его рабочем месте | 4 | 4 | 4 |
| Самостоятельность в работе | 1 | 2 | 9 |
| И т.д. | | | |

Считается, что данное качество развито недостаточно, если оценки 1-3 выставили 30% и более коллег и при этом более половины оставшихся оценок – четыре-семь баллов. Качество считается хорошо развитым, если 50% и более оценок лежат в диапазоне восемь-10 баллов и при этом оценки один-три балла составляют не более 15%.

Например, работника оценивали 12 членов коллектива. Большинство (8 из 12 работников при минимуме низких оценок) высоко оценили профессиональную компетентность работника и самостоятельность в работе (9 из 12). При этом большая часть коллектива указала на его недостаточную способность выдвинуть новую идею. В отношении способности заменить другого работника на его рабочем месте мнения разделились, но можно говорить, что большинство склоняется к тому, что данное качество развито недостаточно.

Результаты оценки качество работника по анкете 2 можно сопоставить с результатами его самооценки (анкета 1), используя тот факт, что часть вопросов аналогичны.

Таблица 13 - Соотношение вопросов анкет 1 и 2

| № 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| № 2 | X | 5<br>11 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | 19 | 19 | 12<br>13 | 15 | 14 | 14 |

Результаты показали, что примерно 80% опрашиваемых совпадают в своих оценках по отношению к оцениваемым сотрудникам, однако непосредственно оцениваемый работник ставил себе более высокие оценки, чем оценивающие его сотрудники, полагая, что он обладает достаточно высоким потенциалом. Практически минимальный разрыв в оценках оказался при рассмотрении деловых и профессиональных качеств линейных руководителей, что дает основание полагать, что в ООО «Красная Глинка» работают действительно профессионалы на данных должностях. Полученные данные позволяют обозначить разницу между имеющимся профессиональным, деловым и личностным потенциалом и уровнем его востребованности. Это дает возможность выделить зоны

высокой конгруэнтности необходимых и имеющихся ресурсов, зоны «дефицитарности» (качества, к которым предъявляются требования, но они отсутствуют или выражены недостаточно) и зоны «избыточных» ресурсов (имеющийся, но невостребованный потенциал).

Второй предложенный тест направлен на выявление оперативного мышления у вновь набираемого персонала. Это особенно актуально при подборе персонала для ООО «Красная Глинка», поскольку костяк организации составляют работники ресторана непосредственно в зале .

В данный тест включены три типа вопросов, которые предполагают наличие критического мышления и аналитических способностей:

Таблица 14 - Количество вопросов

| | |
|---|---|
| Вопросы на понимание данных, представленных в таблицах или на диаграммах | 12 |
| Вопросы на понимание письменного текста | 7 |
| Решение математических задач | 6 |
| Всего | 25 |

Время ответов на вопросы ограниченно во временном интервале: чтобы ответить на 25 вопросов дается 30-35 минут. Разрешается пользоваться калькулятором, хотя это необязательно. На каждый вопрос предлагается пять вариантов ответа, из которых предстоит выбрать правильный. Каждый правильный ответ добавляет к сумме отвечающего одно очко, причем при неправильном ответе, очки из общей суммы не вычитаются.

В итоге подсчета в процентном отношении правильных ответов получаем следующие результаты:

- 40-60% - менеджеры;
- 61-80% - узкие специалисты;
- 81-100% - руководство высшего звена.

Существующие проблемы мотивационной направленности в ООО «Красная Глинка». На текущий момент осуществляется программа по подготовке кадров, изменяются принципы мотивации для их рационального использования. Осуществляются переводы и перемещения работников внутри организации на открывающиеся вакансии управленческого уровня, что побуждает повышать квалификацию с последующим повышением в должности на открывающиеся вакантные места. Проводится отбор на конкурсной основе с использованием экспертных оценок. Проводится отбор выпускников вузов и приглашаются на работу, а также отбор и направление работников общества на учебу в вузы, техникумы, колледжи за счет средств сети ресторанов. Разработана и выполняется программа по повышению квалификации руководителей и специалистов.

Анализ наличной ситуации показал ряд проблем:

- проблема 1: недостаточная сплоченность коллектива, команды.

- проблема 2: отсутствие четко продуманной кадровой политики (нет политики набора персонала, недостаточно эффективная система материального стимулирования, недостаточный контроль за выполняемой работой, нет специализированного отдела социального развития персонала, отсутствует эффективная система оценки потенциала работников).

Если рассматривать управление развитием потенциала руководителей и специалистов на уровне общества как цельную комплексную систему, то ее целесообразно представить в виде основных четырех подсистем:

1) подсистема комплектования, учета и анализа кадров общества. Целью этой подсистемы является удовлетворение количественной и качественной потребности ресторана в кадрах руководителей и специалистов различной квалификации;

2) подсистема профессионального продвижения кадров. Ее целью является обеспечение рациональной расстановки управленческих кадров путем профессионально квалификационного продвижения и планирования этапов трудовой карьеры;

3) подсистема формирования и работы с резервом кадров. Целью такой подсистемы является повышение обоснованности включения управленческих кадров в резерв, улучшение подготовки к работе на предполагаемой должности, повышение эффективности резерва руководящих кадров в обществе;

4) подсистема подготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов. Ее цель – перестроить содержание управленческой работы за счет непрерывной подготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов.

Анализ материальных стимулов труда в ООО «Красная Глинка». Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию трудового потенциала.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника. Важно также отчетливо представлять, что мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Основная масса работников в обществе (не менее 80%) относится к одному из существующих типов мотивации, как преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности, здесь мотивационное ядро основано на высокой (в их понимании) заработной плате. На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения; творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск; жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Одной из основных форм стимулирования является заработная плата. Определяя сущность заработной платы как цену рабочей силы, материально –

вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи, тем самым обозначаем и основу организации оплаты труда – потребительский бюджет работника. В качестве такого бюджета в обществе используется минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму. В ООО «Красная Глинка» 98% работающих работают именно по найму, независимо от сложности и тяжести выполняемых работ.

Эффективность стимулирования труда и направления его совершенствования. Компании должны внимательнее следить за своим имиджем на внешнем и внутрифирменном рынках рабочей силы. Именно имидж становится решающим фактором привлекательности компании, определяющим ее шансы приобретения новых кадровых ресурсов. Они повышаются у фирм с хорошо налаженной системой стимулирования. В настоящее время активизируются разработки новых усовершенствованных систем оплаты труда. Это связано с необходимостью усиления стимулирующей функции заработной платы:

- повышения ее гибкости, объективности оценки достижений работников и соотношений в оплате труда разных групп. По этим причинам все большее распространение приобретают бестарифные, гибкие, доле-паевые системы и т.п.

Теория потребностей А. Маслоу и его последователей находят свое выражение в разработанных в обществе конкретных системах стимулирования труда. Основными формами стимулирования работников являются:

1) заработная плата, характеризующая оценку вклада в результаты деятельности общества (абсолютная величина и соотношение с уровнем оплаты других работников общества). Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях, однако в условиях рыночной экономики руководителю предоставлено право самостоятельно решать и назначать уровень благосостояния своих работников. Заработок работника должен определяться в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включать различные доплаты и премии;

2) система внутрифирменных льгот работникам ресторана: субсидирование и льготное питание; продажа продукции/услуг ресторана своим работникам со скидкой (10% и более); полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно; предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента; предоставление права пользования транспортом фирмы; оплата больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников за счет общества; эффективное премирование, доплаты за стаж работы в ресторане, за рационализаторские предложения по повышению производительности труда и др.;

3) нематериальные льготы и привилегии персоналу:

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

4) мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию. Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников;

5) создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, технологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива. Моральное поощрение работников;

6) продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации.

Данные мероприятия по повышению мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал работников ресторана и повысить его конкурентоспособность на рынке.

Для сотрудников ООО «Красная Глинка» предусмотрены различные виды выплат в зависимости от занимаемого сотрудником характера и качества его работы.

1. Для директора ресторана предусмотрена фиксированная часть (около 50% от примерной общей суммы за месяц) и переменная часть.

2. Для администраторов, барменов и официантов предусмотрен оклад (60% от общей суммы выплат за месяц) и премиальная часть.

3. Для руководителей различных отделов (маркетинг, отдел кадров, бухгалтерия) предусмотрена фиксированная часть (60% от всей суммы), премиальная часть.

4. Для линейных сотрудников отделов административного аппарата предусмотрена фиксированная часть, которая зависит от объема и качества выполненной работы.

5. Все сотрудники ООО «Красная Глинка» имеют возможность получить дополнительные поощрения за стабильную, качественную и долговременную работу.

6. Для своих сотрудников компания создает «кассу взаимной помощи», из которой выдаются беспроцентные займы.

7. Компания также способствует здоровому образу жизни своих «ценных» сотрудников, оплачивая им занятия спортом.

8. Предусмотрены различные виды поощрений (дополнительная премия, ценный подарок, благодарность).

На фирме разработан процесс по подготовке кадров. Сегодня за счет средств общества (полностью или частично) обучается в вузах семь человек.

Фирма постоянно работает над совершенствованием систем оплаты труда. Исходя из финансовых возможностей, в 2013 году фирма дважды пересматривала тарифные ставки и оклады в сторону повышения. В результате заработная плата выросла в 1,4 раза, а доля тарифной части в составе заработной платы составляет 65%.

По результатам анализа процесса мотивации персонала, можно сказать следующее, в ООО «Красная Глинка» используются и методы диагностики и методы оценки мотивации, которые являются не объективными и неэффективными средствами, которые способствовали бы достижению компанией конкурентных преимуществ с помощью высококвалифицированных и лояльных компании сотрудников.

# 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КРАСНАЯ ГЛИНКА»

## 3.1 Обучение персонала и создание морально – психологического климата, как основные мотивирующие факторы в ООО «Красная Глинка»

Побуждение работников ресторана ООО «Красная Глинка» к реализации поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью и должно сознаваться всеми руководителями. Однако в течение длительного периода наука управления персоналом преувеличивала значения материальных стимулов. Эффективными стимулирующими факторами являются соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности и возможность самовыражения. В данном обществе работник как личность вообще не существует, а только как средство для получения прибыли.

Например, в результате одного из опросов работников, проводимых с целью выяснения их отношения к труду, было установлено, что самыми главными их желаниями является уверенность в постоянной занятости, затем потребность в признании и уважении, а также интерес к работе и, естественно размер заработной платы. Настроение работников, в большей степени служащих должно бы заставить руководителей придавать большое значение не административным методам управления и материального стимулирования, а мотивации труда.

Мотивация труда в ООО «Красная Глинка» – одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или групп работников к деятельности по достижению целей компании через удовлетворение их собственных потребностей.

В представляемых на разных уровнях антикризисных программах вопрос о смысле трудовой жизни даже не поднимается. Смысл труда не сможет быть сведен также и к материальной заинтересованности. Для формирования сильной трудовой мотивации необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека. Главная задача в решении проблемы, с точки зрения мотивационных процессов

– сделать каждого не столько собственником средств производства, сколько собственником своей рабочей силы.

Важным направлением работы отдела кадров при совершенствовании мотивации персонала ООО «Красная Глинка» должно стать планирование обучения персонала.

Необходимость непрерывного образования определяется следующими обстоятельствами:

- постоянное обновление меню - необходима постоянная переподготовка официантов и администраторов в соответствии с новым меню и новой кухней;

- в мире конкурентного ресторанного бизнеса постоянные "сюрпризы" - необходима разносторонняя подготовка к меняющимся условиям как условие ответа на любой "вызов" ситуации;

- для организации выгоднее опираться на свой (разносторонний и постоянно переобучающийся) персонал, чем на новых работников, которым еще предстоит освоиться в данной специфике.

Примечательно, что в американских организациях «ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации».

При обучении (переобучении) уже сложившегося профессионала - два основных направления:

- внутренняя интеграция;

- внешняя адаптация.

На основе планов деятельности и стратегического развития ООО «Красная Глинка», а также штатного расписания, специалисты отдела кадров должны участвовать в работе по прогнозированию и определению потребности в кадрах на основании анализа имеющихся человеческих ресурсов.

Например, на основе заявок на обучение, анализа возможных вакансий и списка руководителей, включенных в кадровый резерв, специалист отела кадров, ответственный за процедуру обучения работников ресторана, до 1 октября текущего года составляет сводную потребность и заявку-план на

подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала ресторана на предстоящий год. По окончании занятий делается отметка в личной карточке обученного работника в отделе кадров.

Для определения потребности в обучении ежегодно отдел кадров до 1 августа текущего года готовит распоряжение по определению потребности в обучении на предстоящий год.

Руководители отделов и администраторы в соответствии с приказом оформляют заявку на обучение и передают в отдел кадров до 1 сентября. Специалисты отдела кадров до 1 октября должны определить сводную потребность в обучении в обществе. Программу обучения оформляет специалист отдела кадров, ответственный за учебу кадров, и согласовывает с директором ООО «Красная Глинка», после чего утверждает программу руководитель отдела кадров. Организационная работа и методическое руководство по процедуре обучения обеспечиваются начальником отдела кадров.

Чтобы целостно оценить эффективность проведения обучающих программ нужно отслеживать изменения поведения персонала.

Шаг 1. Первичная оценка «До». Цель такой оценки – определить текущий уровень развития навыков и компетенций и их проявлений в рабочем поведении.

В результате первичной оценки можно получить четкое понимание, чему, как и в каком объеме учить сотрудников. По итогам первого шага планируются программы развития.

Шаг 2. Повторный замер «После». Цель второго шага – оценить прогресс развития рабочего поведения.

Регулярная оценка прогресса рабочего поведения позволит:

- отслеживать эффективность развивающих программ;

- скорректировать развивающую программу так, чтобы она была максимально эффективной для развития сотрудников;

- дать каждому сотруднику обратную связь, способствующую его более быстрому профессиональному развитию;

- дополнительно мотивировать сотрудника на усилия по развитию профессиональных компетенций;

- скорректировать систему мотивации персонала («привязать» ее к повышению профессионального уровня сотрудников).

*Создание благоприятного морального и психологического климата*

Моральный климат в организациях, относящихся к органической культуре, определяется совокупностью социальных и нравственных ценностей, разделяемых членами этих общественных организаций. В коммерческих организациях цели достигаются за счет создания высокой устойчивой мотивации работников–членов организации, в том числе и моральной мотивации.

Сегодня все больше и больше организаций нуждаются в программах этического тренинга, чтобы помочь сотрудникам прояснить их этические принципы и попрактиковаться в самодисциплине при принятии решений в сложных обстоятельствах. Предлагается, например, такой весьма полезный проверочный лист, который может помочь при столкновении с этическими дилеммами.

Особую роль в формировании морального климата организации играет нравственная позиция руководителя организации и его личные моральные качества.

Моральные обязанности руководителя:

- анализ ценностных аспектов любой проблемы, встающей перед организацией;

- контроль аффектов и эмоций – как своих собственных, так и окружающих людей;

- анализ предпочтений в организации в категориях "осознание", "вовлеченность", "приверженность", являющихся неопределенными понятиями;

- реализация этического выбора – "делать не то, что хочется, а то, что следует";

- овладение "философией благородного труда";

- овладение искусством безразличия к собственной выгоде.

Проведя тестирование среди членов коллектива ООО «Красная Глинка» можно разработать практические рекомендации для директора.

1. Главная его задача как руководителя состоит в том, чтобы ведущим началом в его коллективе было сознательное, целенаправленное влияние группы на своих членов, а вместе с тем такое целенаправленное воздействие на членов коллектива, которое улучшало бы их психологический контакт и непосредственное взаимодействие по более эффективному достижению коллективных целей.

2. С этой целью следует создавать условия, при которых данный коллектив сам решает, кто должен стать его членом. Это начало большого и сложного процесса по взаимодействию коллектива и личности. В данном случае коллектив предъявляет к каждому, желающему стать его новым членом, определенные регламентированные требования по его деятельности.

3. Создавая условия для реального осуществления группой указанного выше действия, руководитель призван, с одной стороны, видеть и понимать свой коллектив как единый, цельный и спаянный организм, а с другой – как совокупность индивидуумов, каждый из которых имеет свои особенности, сильные и слабые стороны, интересы и способности.

4. Руководитель должен усвоить закон в работе с сотрудниками. «Закон – оптимального или возрастающего производства» – утверждает, что каждая коммерческая структура имеет свой производственный предел, достижение которого позволяет изготовлять продукцию с наименьшими затратами.

5. Следует отметить, что при исследовании уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп в социально-психологическом аспекте деятельности можно выделить официально-деловую и неофициально-деловую структуру отношений, каждая из которых оказывает свое влияние и степень воздействия на результаты работы.

Учитывая особенности психологического климата в коллективе, руководитель должен контролировать настроение группы, прилагать усилия к форми-

рованию его нужной направленности, иметь четкое представление о его развитии и управлении им с целью обеспечения успеха в выполнении поставленных задач, использования его как побудительной силы и своего помощника в интересах коллектива и дела, формирования трудового напряжения группы и снятия напряженности во взаимоотношениях.

Смягчая эмоциональную напряженность, создавая положительный тонус, можно тем самым увеличивать работоспособность, активность, внимание, аккуратность каждого – качества, столь необходимые в работе. Именно снятие напряженности взаимоотношений в группе является одной из важнейших задач руководителя.

Применение вышеизложенных рекомендаций будет способствовать разрешению напряженных ситуаций, установлению положительного самочувствия людей и созданию лучшей эмоциональной обстановки в коллективе.

## 3.2 Развитие процесса мотивации персонала, как элемента внутреннего маркетинга

Внутренний маркетинг в организации обеспечивает внутриорганизационные социально-психологические условия, необходимые для эффективной работы персонала. При этом процесс мотивации является определяющим фактором достижения лояльности персонала, так как мотивация побуждает персонал к действию и определяет направления его активности [12, с.15].

Мотивация персонала осуществляется в двух формах: материальной и нематериальной. Внутренний маркетинг делает акцент на нематериальных формах мотивации персонала, однако при этом необходимо отметить, что нематериальные формы мотивации могут быть эффективными только при таком уровне оплаты труда, который бы соответствовал как объективной, так и субъективной оценке труда сотрудника. При этом любая, даже высокая оплата труда должна поддерживаться эффективной системой нематериальных стимулов работы.

Существуют различные типы схем оплаты труда сотрудников, кроме должностного оклада

1. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей (премии). Такие выплаты осуществляются при выполнении сотрудником (отделом или обществом в целом) определенных задач экономического характера.

2. Комиссионные, то есть сотрудник (прежде всего это относится к работникам зала) получает определенный процент от суммы чека. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Во-вторых, это могут быть премии за верность организации, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для организации. В-третьих, это могут быть премии "звездам" организации [13, с. 196].

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли общества. Такие схемы могут использоваться следующим образом:

- как индивидуальные вознаграждения, то есть при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли;

- разделение прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого отдела). Такой способ вознаграждения за работу может рассматриваться и как способ психологического объединения сотрудников.

Основными нематериальными факторами, влияющими на процесс идентификации сотрудника и организации, являются общий климат, стиль руководства, а также возможность самореализации сотрудника в рамках данной организации.

Ротация кадров - плановое служебное горизонтальное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника, в связи с тем, что длительное пребывание в одной должности снижает мотивацию, ограничивает кругозор сотрудника и т.д.

Наиболее распространенными нематериальными формами мотивации труда являются:

1. Льготы, связанные с графиком работы:

- предоставление сотруднику гибкого графика работы исходя из производственной целесообразности;

- система "банка нерабочих дней", то есть предоставление некоторого количества дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению [14].

2. Вознаграждения, не выражающиеся в прямой материальной компенсации: это различные подарки, которые организация делает своим сотрудникам; оплата медицинской страховки, кредиты по льготным процентным ставкам и скидки на другие услуги.

3. Различные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы, посвященные значимым событиям (юбилеи, праздники, достижение определенных результатов работы и др.).

4. Меры моральной признательности, такие, как элементарные комплименты сотрудникам за их работу, упоминания и фотографии в средствах массовой информации, в корпоративных изданиях.

5. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника: повышение в должности, обучение сотрудника за счет общества (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве).

6. Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места, то есть меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

7. Делегирование полномочий, предоставление сотруднику определенной самостоятельности и зоны собственной ответственности.

8. Меры, основанные на коммуникационных инструментах, которые призваны систематизировать процесс обмена информацией между руководством и сотрудниками, такие как информирование персонала о проблемах организации; обеспечение информацией, необходимой для выполнения работы; предоставление информации о возможностях карьерного роста и др.

9. Ротация кадров. Считается, что для поддержания мотивации персонала на должном уровне и устранения в этой связи только лишь фактора однообразия операций, необходимо подвергать ротации персонал каждые три года. Частные исследования некоторых проблем в экономической системе России после 2012 г. подтверждают данный вывод и показывают, что основанием для этого служат некоторые следующие итоговые результаты [15, с.31]:

1) ощущение отсутствия интереса к выполняемой работе и ее результатам у персонала возникает в период от трех до пяти лет с поправкой на ее интенсивность, которая характеризуется сверхурочной работой, подменой сослуживцев по договоренности, работой без замены, включая и выходные дни, дополнительной нагрузкой (выполнением функций куратора или наставника), выполнением операций особого порядка и другими аспектами;

2) персонал в течение трех лет должен иметь какую-либо возможность:

- поменять свой участок работы на смежный;

- расширить границы участка работы;

- перейти на работу в другое подразделение общества;

- овладеть новой специальностью;

3) цикл полной ротации персонала должен находиться в радиусе пяти - семи лет, что позволит 65% персонала, оставшегося и проработавшего в организации со дня поступления на работу, перейти на новую должность или овладеть новой специальностью, позволяющей ощутимо повысить уровень заработной платы. Итоговые возможности сводятся к тому, что каждый, кто пришел на работу и успешно проработал в обществе, в возрасте 40 - 50 лет, имеет шанс занять руководящую должность;

4) корпоративная среда ресторана наравне с установленными правилами и порядками, требующими профессионального и организационно-обязательного исполнения, должна предполагать общение персонала не только на предмет исполнения профессиональной деятельности, но и по различного рода неформальным проблемам и вопросам, возникающим ежедневно. Такой подход обеспечивает поддержание тонуса новизны в ощущениях персонала, и тем самым непохожесть одного дня, проведенного на работе, на другой. Это способствует качеству выполнения всех работ персоналом ресторана, его неформальной сплоченности, снижению конфликтности и уровня профессионального стресса.

Внутренний маркетинг предполагает применение маркетингового подхода к своим сотрудникам. Классический маркетинг товаров или услуг предполагает, что производству товара с определенными потребительскими свойствами предшествует маркетинговое исследование рынка потенциальных потребителей путем их выявления и сегментации. Далее следует производство товаров, различных по качеству и цене, ориентированных на различные сегменты потребительского рынка.

Аналогично развитие процесса мотивации персонала как одного из важнейших приемов внутреннего маркетинга должен исходить из потребностей и ожиданий персонала, которые выявляются в ходе исследования внутреннего рынка организации. Каждый сотрудник имеет собственную систему ценностей, определяющий набор и соотношение мотивирующих факторов, поэтому

процесс мотивации должен предоставлять персоналу максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых сотрудник выбирает себе то, что имеет для него большую ценность. Данный подход отражается в тенденции последних лет к системному использованию нематериальных вознаграждений так называемой системы пакета услуг, при которой сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений и стимулов то, в чем он максимально испытывает потребность.

Основными потребностями работников являются следующие [16, с. 8]:

- работа с коллегами, уважающими друг друга;
- интересная увлекательная работа;
- одобрение и стимулирование хорошей работы;
- возможность самосовершенствования;
- взаимодействие с людьми, интересующимися предложениями об улучшении работы;
- возможность думать самому, а не только выполнять приказы;
- возможность видеть результаты своего труда;
- работа под руководством достойных и квалифицированных людей;
- работа, выполнение которой должно сопровождаться напряжением;
- доступ к информации, касающейся своей работы и состояния дел организации в целом.

Все эти потребности относятся к так называемым высшим потребностям, при этом предполагается, что потребности более низкого уровня, такие как достойная оплата труда, безопасность работ, социальные гарантии, являются удовлетворенными.

Ценой внутреннего продукта-работы для продавца (работодателя) является стоимость этого пакета услуг (мотивации), другими словами, на что готова пойти организация для того, чтобы привлечь и сохранить необходимых сотрудников, кроме обязательной оплаты труда. Для покупателя внутреннего продукта-работы (персонала) ценой, которую он готов заплатить за предлагаемый ему продукт-работу, является степень их мотивированности и

лояльности, т.е. усилия, которые сотрудник готов приложить для выполнения своих должностных обязанностей.

Одной из особенностей мотивации сотрудников является то, что в последние годы как зарубежными, так и отечественными специалистами отмечается, что на современном предприятии должны работать люди, обладающие деловыми качествами предпринимателя. Важнейшей качественной характеристикой служащего как фактора конкуренции является его предпринимательская инициативность, которая предполагает активные, гибкие, ориентированные на клиента и прибыль общества действия, способные на практике реализовать принцип "формировать вместо того, чтобы управлять" [17, с.16].

Выделяется несколько типов сотрудников, обладающих различными потребностями, относящимися к трудовой деятельности, в соответствии с которыми необходима разработка различных мотивационных механизмов:

- специалисты;
- администраторы (управленцы, менеджеры);
- предприниматели.

В таблице 15 представлены основные потребности и типы мотиваций для данных групп сотрудников.

Вундерер разработал концепцию сопредпринимательства, или внутрифирменного предпринимательства, под которым понимается активная и эффективная поддержка стратегии компании со стороны максимально возможного количества сотрудников на всех иерархических уровнях и во всех функциональных подразделениях [18, с. 103].

Таблица 15 - Характеристика типов сотрудников

| Характеристики | Типы сотрудников | | |
|---|---|---|---|
| | специалист | администратор | предприниматель |
| Потребности | - профессиональный рост;<br>- накопление профессиональных знаний;<br>- склонность к аналитической, формализованной работе;<br>- трудовые задания, требующие применения имеющейся квалификации и накопленных знаний | - должностной рост;<br>- склонность к управленческой работе;<br>- решение технических организационных вопросов на соответствующем уровне | - выработка и материализация новых идей;<br>- решение проблем, возникающих при реализации идей;<br>- достижение конкретных результатов;<br>- экономическая экспансия |
| Мотивация | - справедливая и регулярная оценка их квалификации;<br>- возможность повышения квалификации;<br>- разнообразие решаемых трудовых заданий | - оценка их деятельности в качестве управляющих руководством организации;<br>- делегирование полномочий, предоставление свободы действий в рамках трудовой необходимости | - предоставление автономии;<br>- доход в виде доли прибыли, которую приносит руководимое предпринимателем автономное подразделение |

Сопредпринимательство ставит перед собой три группы целей:

- долгосрочное повышение или поддержание на должном уровне стоимости организации путем обеспечения выгоды (добавленной стоимости) для основных групп интересов, таких как сотрудники, клиенты, инвесторы, общество в целом;

- оказание поддержки стратегии организации максимальным количеством сотрудников;

- соответствующая мотивация поведения персонала, т.е. дальнейшее развитие сопредпринимательства.

В рамках внутрирыночного управления в отношении мотивации персонала равнозначно важны такие качества сотрудников, как:

- способность и готовность к кооперации, необходимые для соучастия сотрудников в создании общефирменного знания, разработке общей

философии, принятии общих решений и долгосрочного поддержания взаимовыгодных отношений со всеми группами интересов;

- автономия, четкая ориентация на самостоятельность, способности и самомотивация к инициативным действиям, ориентированным на интересы всей организации и цели совместного предпринимательства.

Для поддержания предпринимательской автономии, являющейся важнейшим условием эффективной деятельности общества, руководству необходимо организационно обеспечить деятельность предпринимателя, т.е. создать автономные отделы, которые позволили бы предпринимателю реализовывать свою потребность в принятии риска, самостоятельно отвечать за доходы и расходы и контролировать результаты работы.

Внутренний маркетинг и разработанный в его контексте процесс мотивации персонала является одним из способов решения проблемы мотивационного кризиса, направленным, прежде всего, на устранение причин данного явления такого явления, как внутренняя резигнация.

Внутренняя резигнация характеризуется отсутствием инициативности и готовности к производительному труду со стороны сотрудников, безразличием к результатам собственной работы, сокращением отдачи на рабочем месте до необходимого минимума, преобладанием конформистского настроя, в конечном итоге - уходом в себя (полная резигнация) [17, с.18].

Признаками внутренней резигнации являются следующие черты поведения сотрудника:

- потеря интереса к дискуссиям;

- отсутствие заинтересованности в отстаивании собственной точки зрения;

- отсутствие склонности к критике или комментариям рабочих решений.

Сотрудник:

- предпочитает находиться среди большинства и разделять точку зрения большинства;

- не пользуется предоставленной свободой в принятии решений;

- вмешательство в собственную зону компетентности принимает спокойно;

- имеет тенденцию отсутствовать на рабочем месте, объясняя это, как правило, уважительными причинами;

- не заинтересован в повышении собственной квалификации и т.п.

Главной причиной внутренней резигнации всегда является недовольство сотрудников обстановкой на рабочем месте, то есть условия труда или отношение к сотруднику не соответствуют его ожиданиям и потребностям.

Итак, при разработке любой программы мотивации сотрудников, необходимо помнить краеугольные положения, изложенные как российскими, так и зарубежными специалистами в области управления персоналом:

1. В основе лояльности работника лежит его мотивация. При этом важно только, чтобы у общества была возможность мотивировать сотрудника реальными действиями.

2. Нематериальная мотивация будет работать только при нормальном уровне оплаты труда (может быть и ниже рыночного, но мотивирующим сотрудника).

3. Каждый сотрудник имеет свою систему ценностей, и в построении программы лояльности необходимо опираться на индивидуальный подход.

Но хорошо, когда глубокая и правильная теоретическая информация подкрепляется практическими советами, как поступить на практике для решения конкретной проблемы в той или иной ситуации. Конечно, грамотный и самостоятельный HR-служащий сможет обернуть эту информацию в нужное русло. На практике каждый HR-менеджер может сам организовать в своей компании исследование текущего уровня лояльности персонала, не прибегая к учебникам. Для этого необходимо разработать подробные опросники для руководителей и специалистов с учетом особенностей и условий работы и провести индивидуальные глубокие интервью (примерно один час с каждым). Они должны получить при этом ответы на все волнующие вопросы, понять мотивацию и степень лояльности сотрудника: что его удерживает на работе,

чего он ожидает и что его не устраивает. По итогам проведенных интервью желательно создать подробную сводную матрицу, а потом сгруппировать сотрудников по категориям мотиваций для дальнейшей работы с ними.

Основными причинами снижения уровня лояльности персонала в организации являются: ухудшение общего климата в коллективе; снижение уровня трудовой дисциплины, рост числа опаздывающих на работу; нежелание персонала принимать участие в корпоративных мероприятиях; выражение недовольства заработной платой, сравнение ее с зарплатами конкурентов; рост текучести кадров разных уровней; открытый и скрытый саботаж решений руководства компании.

Если эти приметы очевидны, составляем следующий план повышения уровня лояльности персонала компании:

1) проведение глобального опроса по изучению мнений сотрудников, входе которого следует получить ответы на следующие вопросы: на чем сейчас базируется лояльность сотрудников, что может повысить ее уровень, чего они хотят получать на работе, что мотивирует каждого сотрудника, чем больше всего они недовольны, что разочаровывает их в работе компании?;

2) разработка программы повышения уровня лояльности персонала;

3) реализация и корректировка программы.

Если подробнее, то всю эту деятельность можно разбить на этапы.

*Этап 1*

Подготовка программы исследования: определение категорий персонала для проведения исследования; разработка двух вариантов подробных вопросников с руководителями и сотрудниками компании; утверждение графиков проведения собеседований приказом по компании.

Чаще всего используются опросные методы. Анкеты, как правило, содержат 9 - 15 пунктов, по которым сотрудники высказывают свое мнение ("Работая в этой организации, вряд ли можно добиться чего-либо значительного" или "Эта организация действительно воодушевляет меня на работу с наибольшей отдачей" и т.п.). Также о степени приверженности

работников своей организации можно судить на основании наблюдений за поведением работников в таких критических ситуациях, как тяжелое финансовое положение.

*Этап 2*

Проведение исследования: проведение собеседований с руководителями компании; проведение собеседований с сотрудниками; получение обратной связи в ходе проведения собеседований и соответствующая корректировка/дополнение вопросников.

*Этап 3*

Обработка результатов исследования:

- составление сводной таблицы (матрицы) по итогам персональных результатов исследования раздельно по руководителям и сотрудникам;
- распределение сотрудников с учетом итогов исследования:

а) по видам мотивации (материальная, моральная, профессиональная, карьерная, социальная);

б) по каждому направлению, связанному с выплатами - соцпакет, индексация зарплаты, оплата обучения и пр.;

в) составление списка лояльных сотрудников.

*Этап 4*

Подготовка программы развития лояльности персонала: разработка планов работы с каждой категорией сотрудников по группам мотивации; определение ответственных, сроков исполнения по каждому пункту проекта программы; разработка проектов бюджетов; согласование программы с руководством; утверждение приказом.

*Этап 5*

Реализация исполнения программы: проведение организационных совещаний с топ-менеджерами и исполнителями; обеспечение информирования сотрудников о планах реализации программы; разработка и утверждение необходимых приказов и положений; реализация программы (контроль за исполнением, обратная связь, корректировка программы).

*Выбор методов оценки мотивации на основе профессиограммы персонала, работающего с клиентами, ООО «Красная Глинка»*

На сегодняшний день, в сфере бизнеса, диагностика мотивации персонала способна решать следующие основные задачи.

1. Прогнозирование поведения. "Что ожидать от данного работника?" Выявив основные закономерности поведения данного человека, руководитель вместе со специалистом-психологом могут предположить, насколько оптимально он сможет работать на данном рабочем месте, как он поведет себя в той или иной рабочей ситуации, где его функциональные особенности будут применимы максимально, его возможный профессиональный рост в рамках данной организации, как его поведение может влиять на коллектив в целом.

2. Общая картина личностно-деловых качеств работника. "Что из себя представляет данный работник?" Руководителю здесь наиболее интересно посмотреть сильные и слабые стороны работника, на какие внутренние ресурсы личности работника можно опереться, выстраивая его и свою работу. Приведем пример из практики. Крупная компания взяла на работу опытного бухгалтера. Через месяц руководители заметили, что в ее работе возникают сбои (ошибки в расчетах, неточное выполнение заданий, несвоевременность в работе). Однако на вакансию бухгалтер шел с хорошими рекомендациями. В чем же причина такого спада? Руководителем была заказана функциональная диагностика, чтобы выявить причины сбоев в работе бухгалтера, связано ли это с некомпетентностью специалиста или это вызвано другими причинами: сотрудник еще не адаптировался на новом месте, не влился в коллектив, плохо понимает сущность расчетов в данной организации или есть иные причины.

В ходе беседы со специалистом и его тестировании психологи обнаружили, что на предыдущем рабочем месте сложились следующие особенности работы специалиста: большие сроки выполнения заданий; достаточно постоянные платежи, которые не менялись со временем; необходимости в новых распоряжениях не было; по типу характера этому человеку свойственно растягивать свою деятельность, по восприятию это был визуал, следовательно ориентирова-

на на письменную информацию; обнаружена низкая самоуправляемость. На новом месте от бухгалтера стали требовать большие объемы работ и в сжатые сроки. По иному выстроена система отчетности, постоянно возникают разные коммерческие проекты, что требует новой документации и расчетов. Работник просто перестал справляться с такой динамикой работы.

Руководству было предложено: все задания и распоряжения передавать бухгалтеру в письменном виде или в форме приказов; должны быть четко проставлены сроки выполнения заданий (эти сроки необходимо согласовывать с самим работником) и было предложено обучиться работнику планированию. Все эти и другие меры помогли специалисту равномерно перераспределить свою работу с учетом своего темпа деятельности и других личностных особенностей. Постепенно в течение трех месяцев она значительно повысила свой темп работы, уменьшилось количество ошибок и работы выполненной не в срок. Этот пример хорошо показывает, что важно учитывать личностно-деловые качества работника, чтобы вывести его на уровень оптимальной и эффективной работоспособности.

3. Ресурсы и перспективы. Здесь диагностика отвечает на вопрос "Что развивать?". На основе данных диагностики специалисты показывают насколько работник мотивирован в своей работе, насколько он склонен к обучению. Какие функции развиты оптимально, а где еще он некомпетентен и требуется дополнительное образование, развитие навыков. Здесь диагностика может помочь, если вы с работником связываете долгосрочные перспективы, но не уверены как оптимально построить процесс обучения, на что следует обратить особое внимание в работе с ним, существуют ли риски в мотивации к работе, какие методы обучения подойдут наилучшим образом.

4. Поиск оптимального функционирования персонала. "Где данный работник сможет работать лучше?". Здесь специалисты определяют в каких сферах деятельности происходит совпадение внутриличностных особенностей работника и требуемых профессией от него деловыми качествами. Например, человек с высоким темпом работы мог бы работать в сфере fast-food, бистро, опе-

рационистом, кассиром. Человек с аналитическим складом ума прекрасно нашел бы себя в роли конструктора, логистика, специалиста по развитию направлений деятельности компании. Человек с хорошо развитыми коммуникативными навыками справился бы с работой менеджера по продажам, продавца, руководителя отделом, рекламного агента и т.д. После изучения личностно-деловых качеств работника психолог может рекомендовать руководителю сферу деятельности работника, где он мог бы проявить себя наиболее эффективно.

Диагностика для руководителя не является панацеей от всех бед и трудностей, с которыми он может столкнуться при работе с персоналом. Это, в первую очередь, средство осознанного подхода к персоналу, это выход на новый уровень в управлении персоналом и верный путь к прогнозированию эффективности работы человеческих ресурсов в своей компании.

Характер и интересы личности определяют его отношение к тем или иным событиям и, тем самым определяют его реакцию (ответное поведение) на них.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

- мотивация избегания - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения;

- мотивация достижений - человек стремиться достичь определённых результатов, к которым стремится.

Каждый человек, с точки зрения его мотивации, представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти "чистых" мотивационных типов. Различают следующие "чистые" типы мотивации:

1. Люмпенизированный (избегательная мотивация):

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;

- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;

- низкая квалификация;

- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;

- низкая активность и выступление против активности других;

- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;

- стремление к минимизации усилий.

2. Инструментальный (мотивация достижений):

- интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

- важна обоснованность цены, не желает "подачек";

- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

3. Профессиональный (мотивация достижений):

- интересует содержание работы;

- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили;

- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;

- считает важной свободу в оперативных действиях;

- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

4. Патриотический (мотивация достижений):

- необходима идея, которая будет им двигать;

- важно общественное признание участия в успехе;

- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

5. Хозяйский (мотивация достижений):

- добровольно принимает на себя ответственность;

- характеризуется обостренным требованием свободы действий;

- не терпит контроля.

Цели совершенствования мотивации персонала будут зависеть от типа специалиста. Наиболее значимой для продвижения компании в ресторанном сегменте  является персонал, работающий с клиентами и руководители. Поэтому для совершенствования существующей системы диагностики и оценки мотивации нам необходимо иметь представление о профессии, которая описывается в профессиограмме или более ее узкой части – психограммы. Ее цель состоит в том, чтобы дать объективную оценку особенностям личности сотрудни-

ка, оценить потенциал будущего сотрудника в отношении основных производственных задач.

Спектр трудовых задач, решаемых официантом или администратором довольно широк, однако для каждого специалиста можно выделить перечень основных задач, который автор пособия «99 популярных профессий: психологический анализ и профессиограммы» Е.С. Романова объединил в профессиограмме (таблица 16).

Таблица 16 - Профессиограмма персонала зала

| Составляющие профессии | Описание труда |
|---|---|
| Предназначение профессии, ее роль в обществе | Организация обслуживания, работа с клиентами, поддержание благоприятных отношений с клиентами, составление отчетов по продажам |
| Распространенность профессии | Коммерческие предприятия |
| Предмет труда | Человек |
| Средства труда | Компьютеры с базами данных по продукции, услугам |
| Условия труда | Психологическая и социальная безопасность, наличие благоприятного микроклимата в профессиональной среде. В зависимости от направлений деятельности: торговый зал, офис, разъездной характер |
| Организация труда | Организация обслуживания, составление договоров, организация оплаты и доставки. |
| Продукт труда (или его результат) | Обслуживание и консультации относительно продукта реализации. |
| Возможные уровни профессионализма | Первый уровень – коммуникабельность, интерес на клиенте, однако отсутствуют навыки активных продаж, существуют сложности в подстройке к клиенту, адекватной диагностике мотивов покупки, переформулирование выгод продукта на язык клиента.<br>Второй уровень – присутствуют навыки активных продаж, однако недостаточно развиты умения самостоятельной дородажи, предложения дополнительных позиций, привлечения внимания, поиска мотиваторов покупки у клиента, нет возможности работать одновременно с несколькими клиентами. Третий уровень – менеджеры-специалисты. Способны организовать процесс продажи и обслуживания клиента, владеют всеми навыками активных продаж, одновременного обслуживания нескольких групп клиентов, высокая самодисциплина, аналитические способности, самостоятельно заполнение аналитических отчетов. |
| Права работника | Социальные гарантии оплаты труда и отпуска. Так как особая нагрузка приходиться на зимние сезоны, отпуск у работников зала сдвигается к межсезонью. |
| Обязанности представителя данной профессии (этический стандарт) | Соблюдение профессиональных этических норм, выполнение должностных функциональных обязанностей. |

Исходя из вышесказанного, можно прорисовать психологический портрет работника зала ресторана, которому необходимо быть:

- коммуникабельным;
- терпеливым и терпимым (толерантным);
- ответственным;
- интеллигентным;
- обладать лидерскими способностями и работоспособным.

Работник зала (официант, бармен, администратор) должен знать: ассортимент продукции ООО «Красная Глинка» (меню), вкусовые и потребительские характеристики блюд, стандарты обслуживания и этикет. Кроме этого, важно знать правила ценообразования на ассортимент, ценовую политику компании в отношении выбранного меню, технологии личных продаж, технологии грамотного обслуживания, психологию и поведение посетителей ресторана, виды отчетных документов, наличие всех необходимых сертификатов, нормативной документации на ассортимент, типовые договора на обслуживание в корпоративном формате.

Руководитель отдела маркетинга и администратор ставят для работников зала следующие основные цели:

- обслуживание гостей ресторана на высоком уровне, поддержание с ними теплых отношений, консультации по вопросам блюд и напитков;
- предоставление своевременной отчетности по утвержденным формам;
- поддержание репутации ресторана ООО «Красная Глинка» на высоком уровне с профессиональным обслуживанием.

Для целей диагностики и оценки мотивации в любом случае целесообразно использовать анкетные данные и ксерокопии основных документов, которые в своей работе использует служба безопасности. Таким образом, из существующей системы мы оставляем анкету и собеседование с соискателем.

Соискатель, пришедший в ООО «Красная Глинка», желающий занять вакансию должен сначала заполнить анкету, в которой он указывает сведения о

себе, затем он проходит собеседование, из которого у него узнают цели его работы в компании, почему он выбирает именно этот ресторан .

Далее, если соискатель проходит по своим анкетным данным на следующий этап он проходит на диагностику, суть которой в следующем – см. таблицу 17.

Диагностику проводит либо специалист-психолог либо специально обученный рекрутер.

Затем соискателю предлагается поучаствовать в деловой игре, суть которой деловая оценка коммуникативных навыков будущего персонала. Деловая оценка проводится не только рекрутером, за ней наблюдает непосредственный руководитель, уже вооруженный заключением по результатам диагностики. По статистике 60-70 % соискателей проходят на следующую стадию.

Таблица 17 - Перечень профессионально-значимых качеств работников зала и методы их диагностики в ООО «Красная Глинка»

| Профессионально-значимое качество | Методы диагностики |
|---|---|
| Способность анализировать понимать ситуацию (сформированность мыслительных операций) | Тест «Простые аналогии»<br>Показатели выполнения более 86%, без ограничений в скорости |
| Скорость принятия решения, широкий объем внимания | Проба Крепелина<br>Показатели выполнения более 75 % при 1-2 ошибок |
| Гибкость в поведенческих реакциях | Тест фрустрационных реакций Розенцвейга<br>Показатели Е – 5-7, , I – 6-7, , М – 2-3.<br>Ответственность около 1, фиксация на удовлетворении потребностей |
| Коммуникабельность, общительность | |
| Ответственность | |

На современном рынке труда, когда на одно рабочее место претендуют несколько специалистов, на первый план выходит вопрос диагностики мотивации будущего работника. И конечно, точная и подробная информация о работнике, поможет работодателю принимать в отношении него оптимальные и эффективные решения.

После прохождения собеседования соискатель становится стажером и ему необходимо пройти профессиональное внутренне обучение, которое осуществляют более опытные сотрудники. Предусмотрена насыщенная обучающая

программа. В процессе подготовки будущие работники зала (официанты, бармены) знакомятся с ассортиментом блюд, которые предлагает ресторан, и осваивают наиболее действенные методы работы с гостями и постоянными клиентами ресторана. В процессе обучения стажер сдает два экзамена, целью которых является выявление профессиональных качеств будущего сотрудника. После комплекса теоретических и практических занятий сотрудник ресторана считается подготовленным к работе. Как правило, только 60% сдают экзамены.

Третий этап работы с персоналом заключается в деловой оценке персонала. У официантов в должности стажера есть один месяц на стажировку. Он должен сдать экзамен, который показывает профессиональные качества сотрудника, все то, чему он обучился. У него есть две попытки, чтобы сдать этот экзамен и продолжить работать уже в качестве официанта. Как правило, с первого раза сдают лишь 20-39%.

Следующий этап это переаттестация сотрудников. У каждого официанта должна проходить плановая переаттестация, которая всегда отличается друг от друга. В любой день может быть проверка, когда под видом посетителей ресторана проходит деловая оценка работы официанта.

Тем сотрудникам, которые не желают останавливаться на достигнутом, ООО «Красная Глинка» может предложить различные программы повышения квалификации. В компании можно пройти тренинги по клиентоориентированному сервису, по психологии конфликта, по активным продажам. Суть этих тренингов выявить из кандидатов самых достойных, психологически устойчивых людей, способных управлять персоналом, решать поставленные перед ними задачи. Только 20% становятся старшими официантами и арминистраторами.

Тогда в ресторане ООО «Красная Глинка» смогут работать только профессионально подготовленные кадры, прошедшие несколько стадий деловой оценки. Поэтому деловая оценка позволяет оставлять только специалистов. Деловая оценка позволяет руководству определить, кому повысить зарплату, кого

– повысить в должности, а кого уволить. Объективная деловая оценка побуждает работников работать более результативно.

В дальнейшем для оценки работы используются не диагностические, а именно оценочные методы, которые сведены в следующей таблице 18.

Таблица 18 - Перечень профессионально-значимых качеств, подлежащих оценке у работников зала и методы их оценки, используемые в ООО «Красная Глинка»

| Профессионально-значимое качество | Методы оценки |
|---|---|
| Объем продаж | Соответствие плану. Оценку производит администратор на основе данных о продажах. Ежемесячно, согласно действующего меню и акциям. |
| Количество жалоб от клиентов и внутренних служб | Должно быть незначительным. Оценку производит администратор на основе данных, поступивших от клиентов и сотрудников компании |
| Аккуратность в ведении отчетных документов | Оценка непосредственного руководителя (администратора) и маркетолога-аналитика, который работает с отчетами. |
| Отсутствие просрочек в оформлении и сдачи документов | То же, что и 3 |
| Техническая и коммерческая компетентность (знание меню, цен, акций, психологии клиента) | Аттестационная комиссия на основе специально подготовленных вопросов (около 20) и ситуаций (около 10).<br>В состав комиссии входят директор ресторана, непосредственный руководитель - администратор, маркетолог-аналитик, руководитель отдела маркетинга). Каждый член комиссии заполняет бланк с баллами за ответ и поведение в ситуации. |

Теперь нам остается описать возможность использовать имеющуюся модель для внедрения в ресторане, для этого составить календарный план мероприятий по оценке. Об этом пойдет речь в следующем пункте работы.

### 3.3 Результаты совершенствованного процесса диагностики и оценки мотивации персонала ООО «Красная Глинка»

С учетом описанных в теоретической части работы этапов работы по оценке мотивации и диагностики, выстроим эти этапы во временной перспективе. Календарный план мероприятий выглядит следующим образом.

Январь. Подготовительный этап.

На этом этапе осуществляется подготовка материалов для тестирования и разработка анкет для приема сотрудников. Необходимо провести анкетирование администраторов по вопросам профессионально-значимых качеств. Дополнительный анализ деятельности специализаций внутри обслуживающего персонала зала. Подготовка и согласование вопросов для аттестации. Разработка деловых и ролевых игр с привлечением администраторов и официантов). Ответственные лица: менеджер по обучению персонала, рекрутер, руководитель отдела кадров.

Февраль. Запуск программы по диагностике при приеме новых сотрудников. Приказ о введении диагностических процедур при приеме. Проводит менеджер по обучению персонала и рекрутер.

На первой и второй недели февраля проводим диагностику уже работающих сотрудников. Необходим выпуск приказа о диагностики и выделение 1 часа в течение рабочего дня ее прохождения.

В марте, июне, октябре необходимо проведение аттестационных мероприятий. Приказ о годовом плане аттестаций. Ознакомление с вопросами аттестации. Пересмотр мотивационных схем для увязывания результатов аттестаций с окладной частью сотрудника

Еще раз обозначим ответственных за реализацию указанного календарного плана лиц: менеджер по обучению персонала, рекрутер, руководитель отдела кадров, специалист по тестированию (психолог). Кроме того, для экспертных оценок необходимы руководители сотрудников, а также представители отдела маркетинга.

Приведем примеры использования разработанной нами модели диагностики персонала при приеме на работу. Допустим, на объявление о приеме на работу в течение трех дней обратилось 10 человек. Они заполнили анкеты и тесты, общее время, которое потратил рекрутер и менеджер по персоналу на каждого из них составляет около 10 часов, т.е. примерно по 1 часу на каждого. Это с учетом и самого собеседования, и заполнение тестов и их обработка. Полу-

ченные в результате обработки данные заносятся в сводную таблицу, которая служит наглядным средством провести сравнение соискателей и сделать определенные выводы относительно их дальнейшей судьбы в компании – либо на собеседование с непосредственным руководителем либо получить отказ. В таблице 19 приведен пример такой сводной таблицы. С учетом сохранения правила анонимности соискателей приведены только сокращения от фамилий обратившихся.

Таблица 19 - Результаты диагностики соискателей

| Соискатели | Результат теста “Простые аналогии”, % | Результат теста “Крепелина”, % | |
|---|---|---|---|
| | | скорость | ошибки |
| Сабин | 86 | 78 | 3 |
| Миловский | 93 | 95 | 1 |
| Чернов | 86 | 87 | 2 |
| Бочкарев | 78 | 80 | 3 |
| Осипов | 67 | 73 | 6 |
| Аксенов | 89 | 68 | 2 |
| Петряев | 65 | 47 | 3 |
| Салкин | 59 | 63 | 6 |
| Натансон | 69 | 75 | 5 |
| Жердин | 74 | 58 | 4 |

В таблице 20 представим результаты теста Розенцвейга. В таблицах представлены результаты теста Розенцвейга и итоговая оценка результатов диагностики.

Таблица 20 - Результаты диагностики соискателей

| | | | | | Фиксация | | | Итог |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Соискатели | I | E | M | ответ. | потреб. | сам. | преп. | |
| Сабин | 4 | 11 | 6 | 0,4 | - | да | - | условно |
| Миловский | 8 | 7 | 4 | 1,0 | да | - | - | пригоден |
| Чернов | 9 | 4 | 7 | 2,0 | - | да | - | условно |
| Бочкарев | 4 | 9 | 8 | 0,5 | - | да | - | условно |
| Осипов | 3 | 8 | 8 | 0,3 | - | - | Да | нет |
| Аксенов | 8 | 7 | 4 | 1,0 | да | - | - | пригоден |
| Петряев | 11 | 3 | 8 | 3,0 | - | - | Да | нет |
| Салкин | 6 | 9 | 5 | 0,6 | - | да | - | нет |
| Натансон | 7 | 4 | 10 | 1,8 | - | - | Да | нет |
| Жердин | 7 | 3 | 9 | 2,0 | - | - | Да | нет |

Далее приведем пример заключения специалиста по диагностики, которое имеет место быть для оценки уже работающих сотрудников. Например, для официантов – это наблюдение за работой, общением с гостями ресторана, а также в ходе ролевой игры.

Заключение по результатам диагностики официантов и по данным ролевой игры и наблюдением за ходом деятельности.

*Общая характеристика*

Личность, склонная к проявлению повышенной тревожности, самооценка занижена. Стрессоустойчивость низкая. В то же время Л.Б. проявляет себя как ответственный и работоспособный сотрудник. Имеет творческий подход к порученному делу.

*Коммуникативные качества*

В общении с клиентами замкнута, не общительна, избегает активного контакта, предусмотренного должностью. Имеет трудности в понимании мотивов поведения окружающих людей. В ситуации непосредственного общения с посетителями сталкивается с затруднениями в быстром понимании и правильной оценке, что приводит к нерезультативному поведению.

*Направленность на результат*

К работе относится формально, нет интереса к профессиональному развитию при хорошей работоспособности. Внутренне не мотивирована на результат в следствии психоэмоционального напряжения.

*Планирование и самоорганизация*

Имеет неплохие интеллектуальные качества, но нет стремления к личностному росту. Внутренняя организованность на среднем уровне, что свидетельствует о личных проблемах. В работе не склонна к неадекватным поступкам, честна.

*Способность работать в команде*

Лидерскими качествами не обладает. В общении с коллегами осторожна. Однако способно сконцентрироваться на каком либо поручении и достойно выполнить его.

Ожидаемые результаты от внедрения системы диагностики и оценки мотивации персонала существенным образом зависят от выполнения поставленных целей. Если уже при приеме на работу использовать объективные методы для определения потенциала сотрудника, то будет проводиться более качественный отбор и в организации останутся только люди, потенциально способные и желающие осуществлять высокий уровень обслуживания.

Поэтому от внедрения разработанной модели ожидается:

- сокращение времени на адаптацию работника,

- сокращение времени затрат на обучение потенциально непригодных сотрудников,

- привлечение более качественного персонала,

- создание основы для формирования корпоративной культуры, так как с помощью модели есть возможность подбирать людей определенного типа, отношения к труду, работе, степени ответственности,

- улучшение психологического климата за счет улучшения характеристик персонала, а также использования «справедливых», одинаковых для всех критериев оценки, устранения субъективного фактора,

- возможность перейти к распределению бонусной части заработной платы с учетом индивидуального вклада каждого сотрудника,

- повышение мотивации персонала, так как справедливая оценка является, по Ф.Герцбергу, настоящим мотиватором, а не гигиеническим фактором.

- увеличении объемов продаж и уровня обслуживания за счет качественной работы персонала зала ресторана,

- усиление рыночных, конкурентных позиций в отношении качества обслуживания, основа которого – квалификация персонала.

Как можно видеть, что разработанная модель диагностики и оценки мотивации персонала является весьма важной составляющей управления персоналом, так как позволяет улучшить почти все составляющие организации – начиная от рыночных позиций, заканчивая психологической атмосферой в коллективе.

Для выбора направления совершенствования процесса стимулирования был выбран метод «Дельфи». Для этого были приглашены 14 экспертов. Опрос проводился в три тура.

Экспертами были приведены следующие аргументы за совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности путем увеличения материальной заинтересованности, т.е. применение премиальных выплат, выплат за выслугу лет, поскольку управление трудом должно предусматривать меры, направленные на возрастание материальной заинтересованности в зависимости от уровня исполнения работником своих трудовых функций:

- высокая степень заинтересованности работников;

- с развитием экономических отношений повышается цена квалификации, деловитости, творчества, исполнительности, обязанности и риска работника. Поэтому нужны специальные меры воздействия на развитие этих качеств;

- усиление личных интересов наблюдается у человека при появлении у него чувства сопричастности к делу. Такая возможность в управлении трудом реализуется путем организации оплаты труда (вознаграждения) в зависимости от результатов труда и участия в прибылях;

- усиление личной заинтересованности работника проявляется через его отношение к трудовому коллективу – к коллегам, руководству, в том числе и через неформальные отношения. Меры управления трудом, направленные на создание положительных эмоций в коллективе, оказывают сильное влияние на производительность труда.

Специалисты считают, что при хорошем микроклимате в коллективе производительность труда может увеличиться на 30-40%.

Для определения степени важности той или иной потребности был составлен блок вопросов по трех бальной системе, по определению силы требований и возможности их удовлетворения (таблица 21).

Усиление личных интересов человека к работе связано с мерами поддержания его работоспособности. Положительную роль играют социальные меры, связанные с организацией отдыха, досуга, развлечений, соответствующих жи-

лищно-бытовых условий жизни работника, оказывающих влияние на его здоровье. Социальные услуги также включаются в систему управления трудом.

Таблица 21 - Блок вопросов для определения силы требований и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости

| Значимость требований | | Требования | Возможность удовлетворения требований | |
|---|---|---|---|---|
| ср. балл | Ранг | | ранг | ср. балл |
| 2,53 | 1-2 | Возможность обеспечения достатка в доме, поощрительная надбавка к заработной плате | 6 | 2,47 |
| 2,53 | 1-2 | Возможность применять свои знания и способности | 1-2 | 3 |
| 2,33 | 3 | Хороший заработок | 3-4 | 2,93 |
| 2,27 | 4 | Возможность повышать квалификацию, пополнять знания | 11 | 2,07 |
| 2,2 | 5 | Быть самостоятельным в работе и решать самому, что и как делать | 10 | 2,13 |
| 2,13 | 6-7 | Интересная работа, доставляющая удовольствие | 3-4 | 2,93 |
| 2,1 | 6-7 | Возможность приносить пользу людям | 9 | 2,2 |
| 2,07 | 8-10 | Возможность общения с людьми | 1-2 | 3 |
| 2,07 | 8-10 | Возможность заслужить уважение окружающих | 5 | 2,6 |
| 2,07 | 8-10 | Возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.д. | 7-8 | 2,27 |
| 2 | 11 | Возможность продвижения по службе | 12 | 1,2 |
| 1,4 | 12 | Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо | 7-8 | 2,27 |
| 1 | 13 | Возможность оказывать коммерческие услуги | 13 | 1 |

Для выбора направления совершенствования системы стимулирования труда была проведена экспертиза по методу «Дельфи», в ходе которой было выяснено, что основным мотивирующим фактором в ООО «Красная Глинка» является поощрительная надбавка к заработной плате, причем ее сумма должна быть не менее той, которую выбрали эксперты. Для этого из таблицы 16 было выбрано требование, соответствующее рангу 1-2, т.к. данное требование имеет наибольший средний балл по своей значимости. Экспертиза была проведена в

несколько туров, в качестве экспертов привлекались сотрудники ООО «Красная Глинка» (начальники отделов и ведущие специалисты).

*Первый тур*

Результаты, а также ранжированный ряд представлены в таблица 22.

Таблица 22 - Результаты первого тура

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Экспертные данные (тыс. руб.) | 1000 | 2900 | 1500 | 2500 | 2100 | 1200 | 1700 | 2600 | 1100 | 2200 | 1200 | 1100 | 2400 | 2600 |
| Ранжирован-ный ряд | 1000 | 1100 | 1100 | 1200 | 1200 | 1500 | 1700 | 2100 | 2200 | 2400 | 2500 | 2600 | 2600 | 2900 |

Среднее значение оценки:

$$\overline{X} = \frac{1000+1100+1100+1200+1200+1500+1700+2100+2200+2400+2500+2600+2600+2900}{14} = 1864{,}3$$

Среднее квадратичное отклонение оценок

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} \left(x_i - \overline{x}\right)}{n}} = 607{,}6 \quad (3)$$

где n – число экспертов, участвующих в экспертизе;

$x_i$ – оценка эксперта.

Коэффициент вариации

$$\nu = \frac{\sigma}{\overline{x}} 100\% = \frac{607{,}6}{1864{,}3} 100\% = 35{,}0\% \quad (4)$$

Нижний квартиль $Q_{0,25}$=1200;

Верхний квартиль $Q_{0,75}$=2500;

Медиана $M_e = \frac{1700+2100}{2} = 1900$ .

*Второй тур опроса (таблица 23)*

Таблица 23 - Результаты второго тура

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Экспертные данные (тыс. руб.) | 950 | 2000 | 1900 | 1100 | 900 | 2000 | 2600 | 1500 | 2200 | 1000 | 1200 | 1100 | 1200 | 1300 |
| Ранжированный ряд | 900 | 950 | 1000 | 1100 | 1200 | 1200 | 1300 | 1400 | 1500 | 1900 | 2000 | 2000 | 2200 | 2600 |

$\overline{X}$ =1517,8;

$Q_{0,25}$=1100;

$\sigma$ =511,16;

Me=1350 ;

$Q_{0,75}$=2000;

ν=33,6%;

*Третий тур экспертной оценки (таблица 24)*

Таблица 24 - Результаты третьего тура

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Экспертные данные (тыс. руб.) | 1200 | 1350 | 1100 | 1000 | 1300 | 1200 | 1000 | 1450 | 1200 | 1500 | 1000 | 1200 | 1400 | 1100 |
| Ранжированный ряд | 1000 | 1000 | 1000 | 1100 | 1100 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 | 1300 | 1350 | 1400 | 1450 | 1500 |

$\overline{X}$ =1221,4;

$Q_{0,25}$=1100;

$\sigma$ =160,9;

Me=1200 ;

$Q_{0,75}$=1350;

ν=13,1%.

Таблица 25 - Общие результаты экспертизы по турам

| Тур | Интервал | Средняя оценка в туре, руб. | Дисперсия, руб. | Вариация, % |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1200 – 2500 | 1828,5 | 426581,52 | 35 |
| 2 | 1100 – 2000 | 1517,8 | 261284,54 | 33,6 |
| 3 | 1100-1350 | 1221,4 | 25888,81 | 13,1 |

Так как после третьего тура достигнута высокая степень согласованности мнений экспертов (ν=13,1%), это позволило считать экспертизу завершенной и сделать вывод, что совершенствование системы стимулирования следует проводить в соответствии с аргументами приведенными экспертами выше, т.е. с помощью материального стимулирования, причем сумма поощрений должна быть не менее 1221 рублей.

Переход к новой системе оплаты нужно производить мягко, не используя при работе эффекта взорвавшейся бомбы. Прежде чем приступить к внедрению, необходимо поставить в известность работников фирмы, а так же выслушать их мнение.

# 4 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 4.1 Факторы трудового процесса при работе на ПЭВМ

1. ПЭВМ (ПК) являться источником ряда вредных и опасных факторов производственной среды: электромагнитных полей (радиочастот), статического электричества. Нередко условия труда при работе на ПК усугубляются повышенными уровнями шума, неудовлетворительными микроклиматическими условиями и недостаточной освещенностью на фоне зрительного и нервно - эмоционального напряжения.

2. Работа на ПК сопровождается ограниченной двигательной активностью и монотонней [19].

Условия труда пользователя, работающего с персональным компьютером, определяются:

- особенностями основных элементов рабочего места (пространственные параметры рабочего места и его элементов, которые должны соответствовать анатомо - физиологическим данным работающих; размещение элементов рабочего места относительно пользователя с учетом вида деятельности);

- условиями окружающей среды (освещение в помещении дисплейного зала и на рабочем месте, микроклимат, шум, специфические факторы, обусловленные особенностями средств отображения информации, и т.д.);

- характеристиками информационного взаимодействия человека и ПК.

3. Особенностью работы на ПК является постоянное и значительное напряжение функций зрительного анализатора, обусловленное необходимостью различения объектов (символов, знаков и т.п.), при наличии на экране: строчной структуры экрана, мелькания изображений, недостаточной освещенности поля экрана, недостаточной контрастности объектов различения и необходимости постоянной переадаптации зрительного аппарата к различным уровням освещенности экрана, оригинала и клавиатуры.

Спроектируем помещение для четырех человек, работающих с ПЭВМ и занимающихся коммерческой деятельностью в ООО «Красная Глинка», наибо-

лее полно отвечающее требованиям санитарно-эпидемиологическим правил и нормативов, нормам электро- и пожаробезопасности. Также опишем рабочие места, и оборудование.

4.2 Описание помещения

Для нашего случая выберем имеющееся помещение 5х5х3 (рисунок 3).

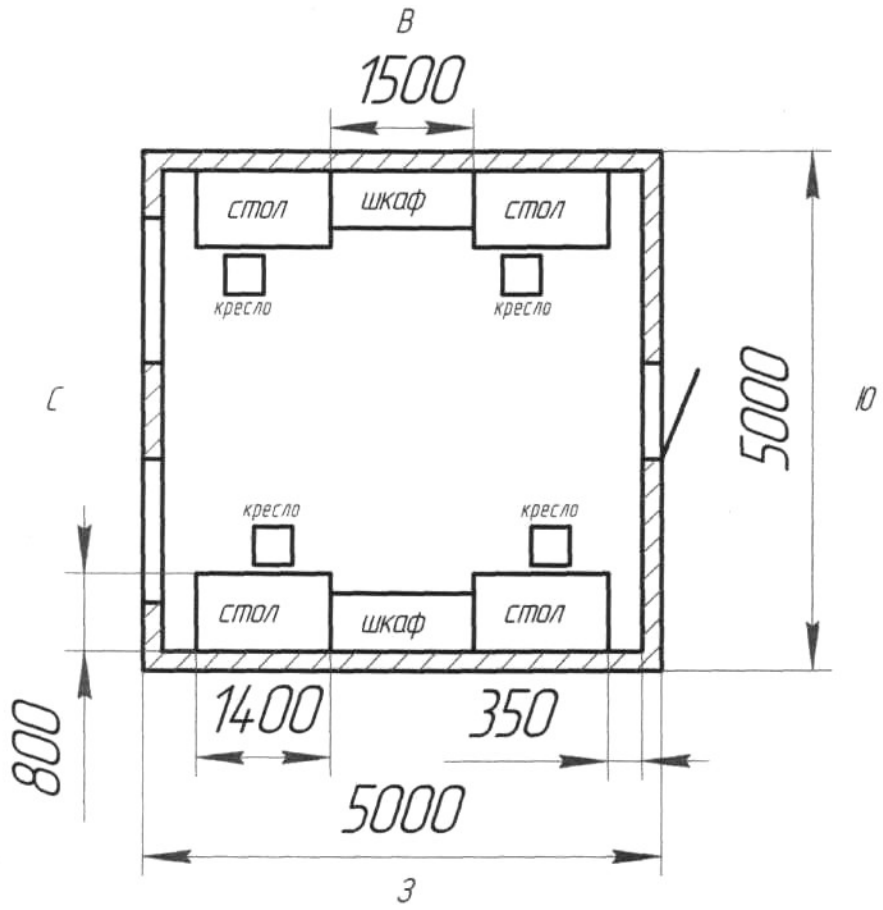



Рисунок 3 – План помещения

Для внутренней отделки помещения используются следующие материалы: для потолка – белая краска (коэффициент отражения – 0,7); для стен – декоративная штукатурка светло-бежевого цвета (коэффициент отражения – 0,5); для пола – резиновые пластины коричневого цвета (коэффициент отражения – 0,3).

Покрытие пола – антистатические резиновые пластины т.к. они наиболее полно отвечают требованиям, предъявляемым к напольному: поверхность пола

в помещении ровная, без выбоин, не скользкий, удобной для очистки и для очистки и для влажной уборки.

Помещение имеет естественное и искусственное освещение. Расчеты приведены ниже.

*Расчет искусственного освещения*

Рассчитаем методом светового потока потребное количество светильников с ЛЛ для общего освещения помещения с электро-вычислительной техникой и разместим светильники на плане помещения (рисунок 4).

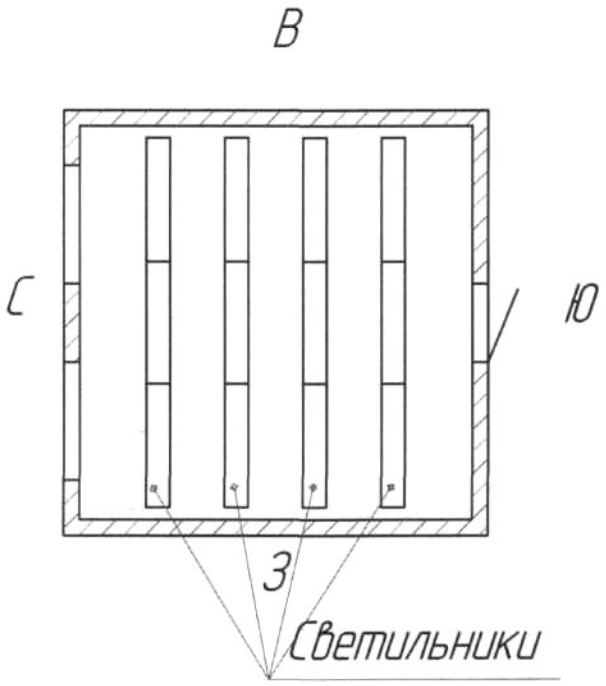



Рисунок 4 - Схема расположения светильников

Исходные данные:

- тип используемой лампы – ЛБ 65 (люминисцентная);

- стандартный размер светильника – ЛСОО2-2х65;

- размеры помещения – 5 х 5 х 3 х м.;

- расстояние светильника от основного потолка – 0,6 м.;

- минимальная освещенность 500 лк, т.к. согласно СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 освещенность на поверхности стола должна быть 300 – 500 лк.;

- высота рабочей поверхности от пола – 0,68 м.;

- коэффициент отражения света от потолка $\rho_П$ = 70%, стен = $\rho_С$ = 50% и рабочей поверхности $\rho_Р$ = 30%.

*Расчет*

1. Высота (м) подвеса светильника над рабочей поверхностью:

$h = H-h_р-h_с = 3-0,68-0,6 = 1,72$ (м),

где H – высота помещения, м; $h_р$ – высота рабочей поверхности от пола, м; $h_с$ – высота светильника от основного потолка, м.

2. Освещаемая площадь помещения, $м^2$:

$S = AxB = 5x5 = 25$ ($м^2$),

где A и B – длина и ширина помещения, м.

3. Для расчета освещения методом светового потока вычисляют индекс помещения по формуле [20]:

i = S/(hx)A+B)) = 25/(1,72x(5+5)) = 1,48;

4. С учетом i, коэффициентов отражения потолка ($\rho_П$), стен ($\rho_С$) и рабочей поверхности ($\rho_Р$), типа выбранного светильника с ЛЛ и найденной группы светильника определяют коэффициент светового потока η, % по табл.: η = 30%.

5. По таблице находят световой поток заданной (ЛБ-65) лампы Фл, лм:

Фл = 4800 лм.

6. Определяют потребное количество светильников, шт., по формуле:

$Nc=100 \times Emin \times S \times Кз \times Z/(n_i \times Фл \times \eta \times K)$,

где K – коэффициент затенения для помещений с фиксированным положением работающего, равный 0,8…0,9.

Кз – коэффициент запаса, Кз = 1,5;

Z = 1,3 – коэффициент неравномерности освещения;

$n_i$ – число ЛЛ в светильнике, шт.:

N = 100 x 500 x 25 x 1,5 x 1,3 : (2 x 4800 x 30 x 0,8) = 11,5 (шт.)

Округлив, принимаем для дальнейших расчетов N = 12 шт.

Рассмотрим рациональную схему равномерного размещения N светильников в помещении.

1. Светильники с ЛЛ в помещении располагаются рядами – параллельно оконным проемам.

2. Производится расчет расстояния, м, между рядами по формуле:

$$L = \lambda \times h$$

где λ – коэффициент, зависящий от типа кривой силы света (КСС). Для данного случая тип КСС – Г, следовательно, λ = 0,8.

L = 0,8 х 1,72 = 1,376 (м).

3. Определяется максимальное расстояние $l_k$, м, от крайних рядов светильников до стен по формуле:

$$l_k = (0,4..0,5)L = 0,5 \times 1,376 = 0,688 \text{ (м)}$$

4. В нашем случае светильники будут расположены в рядах без разрывов так как длина помещения А(5м) приблизительно равна произведению числа светильников в ряду на длину одного светильника.

5. Для определения числа рядов используют суммарную длину светильников:

$$l_\Sigma = N \times l_{C,}$$

где $l_C$ – длина светильника, (в нашем случае $l_C$ = 1565 мм).

$l_\Sigma$ = 12 х 1,565 = 18,78 (м)

6. Так как $l_\Sigma$ > А (18,78>5), то количество рядов:

$$n_Р = l_\Sigma : А = 18,78 : 5 = 3,75,$$

округляя до большего целого числа получаем $n_Р$ =4

Находим число светильников в ряду по формуле:

$$n_Л = N : n_Р = 12 : 4 = 3,$$

Определяем общее количество светильников, шт.:

$$N_Л = n_Л \text{ x } n_Р = 3 \text{ x } 4=12 \text{ (шт.)},$$

где $n_Л$ – количество светильников с ЛЛ в ряду, шт.;

$n_Р$ – число рядов светильников по ширине помещения, шт.

$N_Л \geq N$, значит размещение светильников выполнено правильно.

7. Определяем фактическую освещенность Еф, лк:

$E_ф = (N \text{ x } n_i \text{ x } Ф_Л \text{ x } \eta \text{ x } K) : 100 \text{ x } S \text{ x } K_З \text{ x } Z,$

$E_ф = (12 \text{ x } 2 \text{ x } 4800 \text{ x } 30 \text{ x } 0,8) : 100 \text{ x } 25 \text{ x } 1,5 \text{ x } 1,3 = 567,14$ лк;

То есть Еф > $E_{min}$, следовательно, освещенность на рабочем месте удовлетворяет требованиям СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03.

*Расчет естественного освещения*

Предварительный расчет естественного освещения заключается в определении площади световых проемов, обеспечивающих удовлетворительные условия по освещенности на рабочих местах. Для этого применяются следующие формулы:

- при боковом освещении

$$S_O = \frac{e_H \times S_n \times \eta_0 \times K_{ЗД} \times K_З}{100 \times t_0 \times r_0},$$

где $S_о$ – площадь окон, м$^2$;

$e_н$ – нормируемое значение коэффициента естественной освещенности, в нашем случае при боковом освещении и при разряде зрительной работы «А» по (СНиП 23-05-95) $e_н$ = 1,5%;

$S_п$ – площадь пола помещения, м$^2$, $S_п$=25 м$^2$;

$\eta_0$ – световая характеристика окна, $\eta_0$ =11,5(по СНиП 23-05-95, по отношению L/B и B/$h_1$,);

Кзд – коэффициент, учитывающий затенение окон противостоящими зданиями, $K_{зд}$=1(по СНиП 23-05-95);

$K_З$ – коэффициент запаса, $K_З$=1,2 (по СНиП 23-05-95);

to – общий коэффициент светопропускания, который определяется по формуле:

$$t_0 = t_1 t_2 t_3 t_4 t_5,$$

где $t_1$ – коэффициент светопропускания материала, $t_1$ =0,8 (Приложение Г к ТСН 23-351-2004 СО);

$t_2$ – коэффициент, учитывающий потери света в переплетах светопроема, $t_2$=0,6 (Приложение Г к ТСН 23-351-2004 СО);

$t_3$ – коэффициент, учитывающий потери света в несущих конструкциях, при боковом освещении $t_3$ = 0,9 (Приложение Г к ТСН 23-351-2004 СО);

$t_4$ – коэффициент, учитывающий потери света в солнцезащитных устройствах, $t_4$=1 (Приложение Г ТСН 23-351-2004 СО);

$t_5$ – коэффициент, учитывающий потери света в защитной сетке, устанавливаемой под фонарями, принимаемый равным 1,0 (Приложение Г к ТСН 23-351-2004 СО);

$r_0 = \tau_1 \times \tau_2$ – коэффициенты, учитывающие повышение КЕО от отраженного света;

$\tau_1$ – при боковом освещении, благодаря свету, отраженному от поверхности помещения и подстилающего слоя, его ориентировочно можно принимать 2,2;

$\tau_2$ – при верхнем освещении, благодаря свету, отраженному от поверхностей помещения, принимается равным 1.

$$S_O = \frac{e_H \times S_n \times \eta_0 \times K_{ЗД} \times K_З}{100 \times t_0 \times r_0} = \frac{1,5 \times 25 \times 11,5 \times 1 \times 1,2}{100 \times 0,8 \times 0,6 \times 0,9 \times 1 \times 1 \times 2 \times 1} = 2,98\ м^2$$

По рассчитанной потребной площади световых проемов определяются их размер и число.

Установим 2 световых проема размером 2,0х1,5 м и площадью А = 2 х 1,5 = 3 м$^2$.

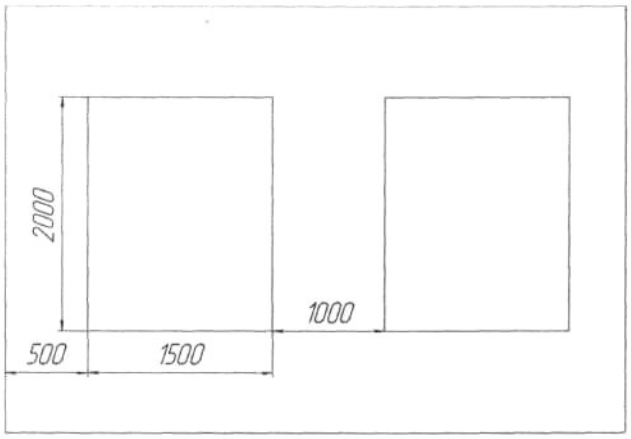


Рисунок 5 - Схема световых проемов

Общая площадь световых проемов будет равна А = 3 х 2 = 6 м$^2$, что немного больше расчетного, следовательно естественного освещения в помещении ООО «Красная Глинка» будет достаточно.

Таким образом, освещенность на рабочих местах удовлетворяет требованиям СанПин 2.2.2/2.4.1340-03.

Согласно СанПиН 2.2.4/2.1.8.562-96 помещениях с ПЭВМ уровень звука не должен превышать 50дБа.

Помещение не граничит с помещениями, в которых уровни шума и вибрации превышают нормируемые значения (механические цеха, мастерские, гимнастические залы и т.п.). Окна помещения выходят в парк, рядом с которым нет объектов создающих шум и вибрацию. Кроме того окна оборудованы тройными стеклопакетами (для увеличения теплоизоляции и снижения шума). Помещение отделено от коридора звукоизолирующей дверью.

В самом помещении не установлено оборудование, создающее повышенную вибрацию по сравнению с нормируемыми значениями. Системные блоки компьютеров оборудованы жидкостным охлаждением, в результате чего создаваемый ими шум незначителен по сравнению с нормируемым значением. Следовательно, помещение соответствует нормам по шуму и вибрации.

В помещение для работы с ПЭВМ должны соблюдаться следующие параметры микроклимата [21]:

- в холодные периоды года температура воздуха, скорость его движения и относительная влажность воздуха должны соответственно составлять: 22-24 градусов Цельсия, ≤0,1 м/с, 60-40%;

- в теплые периоды года температуры воздуха, скорость его движения и относительная влажность воздуха должны соответственно составлять: 23-25 градусов Цельсия, ≤0,1 м/с, 60-40%.

Для создания и автоматического поддержания в помещении независимо от наружных условий оптимальных значений температуры, влажности, скорости движения воздуха, в течение всех сезонов года, очистки воздуха от пыли, микроорганизмов, вредных веществ (до их содержания в воздухе рабочей зоны не выше ПДК), создания небольшого избыточного давления в чистых помещениях, для исключения поступления неочищенного воздуха, используется система приточной вентиляции. Она обеспечивает 150 $м^3$/ч приточного воздуха.

4.3 Рабочее место

Каждое рабочее место пользователя ПЭВМ включает: рабочий стол, кресло, и подставку для ног.

Рабочий стол имеет две раздельно регулируемые по высоте плоскости: одна - для размещения дисплея, вторая - для размещения клавиатуры. Высота столешницы регулируется по высоте в пределах 680-800 мм. Размер рабочей поверхности столешницы - 1600х1000 мм. Под столешницей рабочего стола - свободное пространство для ног с размером по высоте не менее 600 мм, по ширине - 500 мм, по глубине - 650 мм. На поверхности рабочего стола для документов предусмотрено размещение специальной подставки, расстояние которой от глаз примерно равно расстоянию от глаз до клавиатуры, что позволяет снизить зрительное утомление. Поверхность стола однородная серого цвета. Грани столешницы закругленные.

Рабочий стул (кресло) снабжен подъемно-поворотным устройством, обеспечивающим регуляцию высоты сидений и спинки; его конструкция предусматривает также изменение угла наклона спинки. Рабочее кресло имеет подлокотники. Высота поверхности сидения регулируется в пределах 400-500 мм. Шири-

на и глубина сиденья составляет 400 мм. Высота опорной поверхности спинки 300 мм, ширина - 380мм. Радиус ее кривизны в горизонтальной плоскости - 400 мм. Угол наклона спинки изменяется в пределах 90-110° к плоскости сиденья. Материал покрытия рабочего стула обеспечивает возможность легкой очистки от загрязнения. Поверхность сиденья и спинки полумягкая, с нескользящим, не электризующим и воздухопроницаемым покрытием.

На каждом рабочем месте имеется подставка для ног. Ее длина составляет 400 мм ширина - 350 мм. Предусмотрена регулировка высоты в пределах от 0 -150 мм и угла её наклона в пределах 0 - 20°. Она имеет рифленое покрытие и бортик высотой 10 мм по нижнему краю.

Клавиатура расположена на поверхности стола на расстоянии 300 мм от края, обращенного к пользователю. Экран монитора располагается от глаз пользователя с учетом его посадочного места на расстоянии 500…700 мм.

Для выделения рабочих мест предусмотрены перегородки высотой 1,5 метра.

### 4.4 ПЭВМ

Рабочее место оснащено монитором LG L1940b. Данный монитор прошел сертификацию и годен к применению на территории РФ.

Сканер и принтеры установлены в отдельной комнате. Это сделано для экономии места, снижения уровня шума и числа раздражающих факторов. Так же это можно объяснить с экономической точки зрения: можно не устанавливать в каждой комнате по принтеру, а подключить все отделы в одну сеть и вести распечатку в одной комнате. Все установленное оборудование прошло сертификацию и соответствует российским стандартам и требованиям [22].

Конструкция монитора обеспечивает возможность фронтального наблюдения экрана путем поворота корпуса в горизонтальной плоскости вокруг вертикальной оси в пределах 30 градусов и в вертикальной плоскости вокруг горизонтальной оси в пределах 30 градусов с фиксацией в заданном положении. Корпус монитора, ПЭВМ и периферийных устройств имеют матовую поверх-

ность светло-серого цвета. Конструкция монитора предусматривает наличие кнопок регулировки яркости и контраста, обеспечивающие возможность регулировки этих параметров от минимальных до максимальных значений. Органы управления расположены снизу, под лицевой панелью.

Рабочее место оснащено эргономической клавиатурой, конструкция которой предусматривает:

- исполнение в виде отдельного устройства с возможностью свободного перемещения;

- опорное приспособление, позволяющее изменять угол наклона поверхности клавиатуры в пределах от 0 до 11 градусов;

- высоту среднего ряда клавиш не более 30 мм;

- расположение часто используемых клавиш в центре, внизу и справа, редко используемых - вверху и слева;

- выделение размером, формой и местом расположения функциональных групп клавиш;

- минимальный размер клавиш - 14 мм;

- клавиши с углублением в центре и шагом 20 мм;

- расстояние между клавишами 5 мм;

- одинаковый ход для всех клавиш с минимальным сопротивлением нажатию 0,35 Н и максимальным - не более 0,75 Н;

На рабочем месте используется указывающее устройство - мышь Logitech. Данная мышь оптическая, что позволяет использовать ее практически на любой однотонной поверхности. Конструкция мыши эргономическая и она удобно ложится в ладонь. Мышь оснащена тремя кнопками, одна из которых выполнена в виде колесика для удобной прокрутки документов. Такая мышь очень удобна в работе и вызывает минимум утомления запястья.

Все используемое оборудования удовлетворяет требованиям, предъявляемым к видеодисплейным терминалам и ПЭВМ.

## 4.5 Электробезопасность

Помещение для работы с ПЭВМ по опасности поражения электрическим током можно отнести к первому классу, т.е. это помещение без повышенной опасности (сухое, беспыльное, с нормальной температурой воздуха, изолированными полами и малым числом заземленных приборов).

При неисправности каких-либо блоков компьютера корпус может оказаться под током, что может привести к электрическим травмам или электрическим ударам.

Для обеспечения защиты от поражения электрическим током при прикосновении к металлическим нетоковедущим частям, которые могут оказаться под напряжением в результате повреждения изоляции, применяется защитное заземление. Заземление корпуса ЭВМ обеспечено подведением заземляющей жилы к питающим розеткам. Сопротивление заземления 4 Ом, согласно (ПУЭ) для электроустановок с напряжением до 1000 В. В помещении будет применена медная проводка с двойной изоляцией.

Таким образом, оборудование на рабочем месте является электробезопасным.

4.6 Пожарная безопасность

Пожар в помещении с ПЭВМ, может привести к очень неблагоприятным последствиям (травмирование и гибель людей, потеря ценной информации, порча имущества, и т.д.), поэтому необходимо выявить и нейтрализовать все возможные причины возникновения пожара [23].

Согласно ППБ 01-03 по пожарной опасности помещение относится к категории «В». По пожароопасности электроустановок к классу П - II а.

Т.к. основное оборудование - мебель, пластмасса, то пожар относиться к классу «А», «В», (Е).

Причинами возникновения пожара могут быть:

- неисправности электропроводки, розеток и выключателей которые могут привести к короткому замыканию или пробою изоляции;

- использование поврежденных (неисправных) электроприборов;

- использование в помещении электронагревательных приборов с открытыми нагревательными элементами;

- возникновение пожара вследствие попадания молнии в здание;

- возгорание здания вследствие внешних воздействий;

- курение вне специально отведенного места;

- неаккуратное обращение с огнем и несоблюдение мер пожарной безопасности.

В помещении для предотвращения пожара согласно ГОСТ 12.1.004. - 91 "Пожарная безопасность. Общие требования" предусматривает следующие меры:

- плавкие предохранители для защиты от возгорания электрической проводки при коротком замыкании;

- для курения сотрудников отведено специальное место;

- для обнаружения начальной стадии загорания и оповещения службы пожарной охраны, используются дымовые системы автоматической пожарной сигнализации (АПС). В этих помещениях в начале пожара при горении различных пластмассовых, изоляционных материалов и бумажных изделий выделяется значительное количество дыма и мало теплоты.

Помещение оснащено системой оповещения (СО) персонала, способы оповещения - речевой (передача специальных текстов) и световой (световые указатели "ВЫХОД").

В целях исключения паники и давки в случае пожара разработан план эвакуации.

Эвакуационный путь ведет из помещения в коридор, ведущий к лестничной клетке, имеющей выход наружу через вестибюль, отделенный от коридоров дверьми. Ширина проходов составляет 2 м.

Для тушения пожара применяются:

- переносные средства тушения пожаров - углекислотные огнетушители: в соответствии с ППБ 01-03 - ОУ-5 - 1шт; ОУ-3 - 1шт;

- стационарные средства - пожарный кран установленный в коридоре. По-

жарный кран состоит из навесного ящика ШПО-112. В ящике размещены: кран 15Б3Р; пожарный рукав, с внутренней гидроизоляционной камерой (диаметр - 66мм. L=20±2м.); ствол пожарный РС 70.01. Пожарный рукав смотан в-скатку и подвешен на крюк, одним концом он соединен с пожарным стволом, а другим - с краном. Кран врезан в сеть водоснабжения.

4.7 Напряженность трудового процесса

Напряженность трудового процесса оценивают в соответствии с руководством Р2.2.2006-05 «Гигиеническими критериями оценки условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса». Протокол оценки напряженности трудового процесса приведен в таблице 26.

Таблица 26 - Оценки условий труда по показателям напряженности трудового процесса

| Показатели | Класс условий труда | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3.1 | 3.2 | 3.3 |
| *1. Интеллектуальные нагрузи* | | | | | |
| Содержание работы | - | - | - | + | - |
| Восприятие сигналов (информации) и их оценка | - | - | - | + | - |
| Распределение функций по степени сложности задания | - | - | + | - | - |
| Характер выполняемой работы | - | - | + | - | - |
| *2. Сенсорные нагрузки* | | | | | |
| Длительность сосредоточенного наблюдения (в % от времени смены) | + | - | - | - | - |
| Плотность сигналов (световых, звуковых) и сообщений в среднем за 1 час работы | + | - | - | - | - |
| Число производственных объектов одновременного наблюдения | + | - | - | - | - |
| Размер объекта различения при длительности сосредоточенного внимания (% от времени смены) | - | + | - | - | - |
| Работа с оптическими приборами (микроскоп, лупа и т.п.) при длительности сосредоточенного наблюдения (% от времени смены) | + | - | - | - | - |
| Наблюдение за экраном видеотерминала (ч в смену) | - | - | - | + | - |
| Нагрузка на слуховой анализатор | - | + | - | - | - |
| Нагрузка на голосовой аппарат (суммарное количество часов наговариваемых в неделю) | + | - | - | - | - |
| *3. Эмоциональные нагрузки* | | | | | |
| Степень ответственности за результат собственной деятельности. Значимость ошибки | - | - | - | + | - |

продолжение таблицы 26

| Показатели | Класс условий труда | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3.1 | 3.2 | 3.3 |
| Степень риска для собственной жизни | + | - | - | - | - |
| Степень ответственности за безопасность других лиц | + | - | - | - | - |
| *4. Монотонность нагрузок* | | | | | |
| Число элементов (приемов), необходимых для реализации простого задания или многократно повторяющихся операций | - | + | - | - | - |
| Продолжительность (с) выполнения простых производственных заданий или повторяющихся операций | + | - | - | - | - |
| Время активных действий (в % к продолжительности смены) | - | - | + | - | - |
| Монотонность производственной обстановки (время пассивного наблюдения за ходом техпроцесса в % от времени смены) | - | - | + | - | - |
| *5. Режим работы* | | | | | |
| Фактическая продолжительность рабочего дня | - | + | - | - | - |
| Сменность работы | + | - | - | - | - |
| Наличие регламентированных перерывов и их продолжительность (без обеденного перерыва) | - | + | - | - | - |
| Количество показателей в каждом классе | 9 | 5 | 4 | 4 | - |
| Общая оценка напряженности труда | - | + | - | - | - |

В данной главе было спроектировано помещение для четырех человек, работающих с ПЭВМ в ООО «Красная Глинка», условия труда в котором наиболее полно отвечают требованиям санитарно-эпидемиологическим правил и нормативов, нормам электро- и пожаробезопасности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задача построения гибкой системы мотивации существует в каждой компании. Эффективность того или иного мотивационного процесса в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих компаний к разработке собственных процессов мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед ними цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Сейчас вряд ли надо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от руководителя и службы персонала, от их деловых качеств и других качественных характеристик.

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число практических задач, факторов, экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовольствие от работы. Это содержательно изменит «управление персоналом»: от простого оперативного решения возникающих проблем оно будет переходить к определению будущих потребностей людей и развитию их мотивации.

Достоверность и обоснованность методов выбора мотивации являются основой соответствия претендента на должность предъявляемым к нему требованиям. Недооценка выбора форм и методов подбора персонала – наиболее распространенная ошибка руководства фирм.

Выбор методов оценки мотивации персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, хотя не исключена помощь профессиональных консультантов. Так же как и система компенсации, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, орга-

низационную культуру и структуру организации, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки, для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы.

Во второй главе дипломного проекта дана краткая характеристика коммерческого общества - ресторана ООО «Красная Глинка». Описан процесс управления персоналом в обществе, проведен анализ таких важных показателей работы с персоналом, как текучесть кадров, структура заработной платы и изменения фонда оплаты труда в течение прошедших двух лет.

Также проведен анализ состояния диагностики и оценки мотивации персонала в ООО «Красная Глинка», отмечено, что компания не использует того арсенала методов, который накопился в мировом опыте управления человеческими ресурсами. Диагностические методы страдают субъективностью, так как основаны только на наблюдении лица, проводящего собеседование с соискателем. А оценочные методы полностью сводятся к непосредственной, несистематизированной оценке непосредственного руководителя. Разработана новая система диагностики и оценки мотивации персонала, которая во главу угла ставит профессиональный подход, ориентированный на коммерческие цели общества.

Совершенствование исходит из профессиограммы и психограммы специалиста, которые позволяют адекватно подобрать методы диагностики. Профессионально-значимые качества с использованием тестов и методик, диагностируются с высокой степенью надежностью, так как это профессиональные психологические методики, хорошо зарекомендовавшие себя и апробированные в практике управления персоналом. Для оценки персонала были использованы экспертные оценки и данные объективных показателей.

В работе предложен календарный план мероприятий по внедрению предложенного совершенствования диагностики и оценки персонала в ресторане ООО «Красная Глинка».

Для выбора направления совершенствования процесса стимулирования был выбран метод «Дельфи». Для этого были приглашены 14 экспертов. Опрос проводился в 3 тура.

Для определения степени важности той или иной потребности был составлен блок вопросов по трех бальной системе, по определению силы требований и возможности их удовлетворения.

Для выбора направления совершенствования системы стимулирования труда была проведена экспертиза по методу «Дельфи», в ходе которой было выяснено, что основным мотивирующим фактором в ООО «Красная Глинка» является поощрительная надбавка к заработной плате, причем ее сумма должна быть не менее той, которую выбрали эксперты.

Активизация деятельности персонала является одной из важнейших функций менеджмента. Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству фирмы действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию общества. Поэтому успешная коммерческая деятельность компании во многом зависит от правильной организации финансовой и управленческой работы.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ахалая О.А. Совершенствование процедуры мотивации персонала в ключевых кадровых ситуациях: автореферат диссертации канд. экон. наук. – СПб.: Инфра, 2010. – 216 с.

2. Королев А.А., Гагаринская Г.П. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в условиях реструктуризации нефтегазового комплекса: монография. – Самара: НОУ ВПО «ПИБ», 2009. – 189 с.

3. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. – Ростов–н/Д.: Феникс, 2010. – 272 с.

4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова.- М.:Новосибирск: ИНФРА-М, 2008.- 90с.

5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб./ под ред. А.Я. Кибанова. Авт.кол. А.Я Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. - М.: Инфра-М, 2012. - 523 с.

6. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2010. - 640 с.

7. Ричи Ш. Управление мотивацией: учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- 399 с.

8. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Г.И. Михайлиной. - 3-е изд., доп и перераб. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 280 с.

9. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. - 2012. № 4. С. 80-83.

10. Прошкин Б.Г. Мотивация труда: Управленческий аспект. Новосибирск: РАН, 2008.- 380 с.

11. Ткач Е.Г. Мотивация, как элемент работы с персоналом // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2012.-60с.

12. Ранде Ю. Премия за верность. Система мотивации персонала как элемент внутреннего маркетинга // Кадровик. Кадровый менеджмент.-2011.-№2.-С. 5-7.

13. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.-2009.-№2.-С.3-5.

14. Горелова Е. Для чего нужно заниматься бытом сотрудников // Ведомости. www.klerk.ru.

15. Букин С.О. Коррекция персонала предприятия // Управление персоналом. – 2011.- № 3.-С.1-3

16. Самсонов Д., Исьемин А. Эффективное управление современным предприятием // Управление персоналом.-2011.- №2.-С.7-9.

17. Леонов А.И. Внутренняя резигнация: симптомы, причины, пути преодоления // Менеджмент в России и за рубежом.-2009.-№4.-С.-4-6.

18. Вундерер Р., Дик П. Ключевая роль социальной компетенции в концепции сопредпринимательства // Проблемы теории и практики управления. – 2010.-С.-107-109.

19. Методы и средства обеспечения безопасности труда в машиностроении / под ред. Ю.М. Соломенцева. – М.: Высшая школа.-2000.- 326 с.

20. СанПиН 2.2.1/2.1.1. 1278 – 03, Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных помещений.-Москва: Инфра,2007.

21. Охрана труда в машиностроении / Под ред. Е.Я. Юдина. – М.: Машиностроение, 1983. – 432 с.

22. СанПиН 2.2.2/2.4 1340 - 03 Гигиенические требования к видеодисплейным терминалам, персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы

23. Правила пожарной безопасности в Российской Федерации ППБ-01-93с.