ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение……. 4
1. Теоретические аспекты управления удовлетворенностью трудом и трудовой активностью……. 7
1.1. Удовлетворенность трудом и определение трудовой активности..... 7
1.2. Показатели, влияющие на управление удовлетворенностью трудом……. 17
1.3. Методы исследования трудовой активности работников……... 24
2. Анализ управления удовлетворенностью трудом работников организации ООО «Гризли Бар»…….. 31
2.1. Характеристика предприятия ООО «Гризли Бар»…… 31
2.2. Анализ показателей управления удовлетворенностью трудом работников организации…….…….. 50
2.3. Анализ показателей трудовой активности работников…… 52
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления удовлетворенностью трудом работников организации ООО «Гризли Бар»… 56
3.1. Рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенности трудом……..... 58
3.2. Экономическое обоснование рекомендаций по управлению удовлетворенностью трудом работников……...…….. 59
4. Безопасность жизнедеятельности на предприятии ООО «Гризли Бар»... 64
4.1. Анализ дипломного проекта на соответствие правовым требованиям безопасности……. 64
4.2. Оценка условий труда. Улучшение условий труда……..... 67
Заключение…….. 75
Список литературных источников…… 77
Приложение А Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой……... 80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломного проекта связана с появлением мировой тенденции к исследованию руководителями организаций удовлетворенности трудом работников. Необходимость исследования удовлетворенности обусловлена показателями трудовой активности работников и текучестью кадров, что влечет к изменению показателей рентабельности предприятия. Проблема удовлетворенности заключается в идентификации потребностей работников, зачастую определенных не совсем точно. Разнообразие подходов к определению удовлетворенности трудом, иногда приводит руководителя к неверной интерпретации потребностей работника, что может привести к не совсем правильным решениям. Множество организаций сталкиваются с этой проблемой, организации общественного питания не являются исключением.

Рестораны, кафе, бары зачастую подвержены снижению трудовой активности, а также высокой текучести кадров, в силу плохих условий труда, низкой заработной платы, отсутствием карьерного роста, недостатком образования и опыта работы, компетентностью руководства, и многих других факторов. Поэтому управление удовлетворенностью трудом – неотъемлемая часть мотивации работников общественного питания, способная обеспечить высокие показатели рентабельности организаций, повышение норм выработки и норм управляемости, снизить текучесть кадров и затраты на работников.

Эффективность управления трудовой активностью организации напрямую зависит от методов стимулирования и мотивации работников, в частности управлением удовлетворенностью. Мотивационная составляющая удовлетворенности трудом работников, позволяет повысить трудовую активность работников, на предприятии, рассматриваемом в дипломном проекте.

Проблемой управления удовлетворенностью трудом работников, занимались многие научные деятели, такие как: Н.Ф. Наумова, В. А. Ядов А. Маслоу, Ф. Герцберг, Дж. Р. Хэкман, Г. Олдхэм, Б. М. Генкин, М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин.

Цель дипломного проекта – разработать рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенностью трудом работников ООО «Гризли Бар» для повышения их трудовой активности.

Задачи дипломного проектирования:

1. Изучить теоретические аспекты управления удовлетворенностью трудом работников для повышения их трудовой активности.

2. Провести анализ управления удовлетворенности трудом и трудовой активности работников ООО «Гризли Бар».

3. Разработать рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенности трудом работников организации ООО «Гризли Бар» и дать экономическое обоснование.

4. Анализировать дипломный проект на соответствие правовым требованиям безопасности.

Объект дипломного проектирования: организация ООО «Гризли Бар».

Предмет дипломного проектирования: управление удовлетворенностью трудом работников для повышения их трудовой активности.

Методологической и теоретической основой проектирования являются Конституция и законы РФ, указы Президента РФ, постановления Правительства России, нормативная база, научные публикации, монографии российских и зарубежных ученых, практиков, статистические материалы.

Методы исследования: анализ научных источников, сравнение статистических показателей, методы личных наблюдений (опрос и анкетирование), математические методы определения экономической эффективности.

Компьютерное обеспечение: для написания дипломного проекта использовались текстовые редакторы – Microsoft Word, Microsoft Excel, Power Point и ресурсы сети Internet.

Практическая значимость дипломного проекта заключается в разработанных рекомендациях по совершенствованию управления удовлетворенностью

трудом для повышения трудовой активности работников организаций с аналогичными проблемами.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ИХ ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ

1.1. Удовлетворенность трудом и определение трудовой активности

В настоящее время сложилось значительное количество подходов к пониманию феномена удовлетворенности трудом. Удовлетворенность интерпретируется как показатель:

– отношения к труду;

– показатель социального статуса индивида и как мера адаптации индивида к социальной реальности;

– степень адаптации работника к производственной ситуации;

– степень соответствия личностных и вещественных факторов производства;

– характеристика трудовой активности;

– показатель успешности трудовой деятельности.

Существование различных определений удовлетворенностью трудом свидетельствует о том, что этот феномен изучался ранее, но до сих пор не был изучен, противоречивость суждений очевидна, но можно сказать об их взаимодополняемости.

Наличие детальных описаний и связанности различных подходов к осмыслению феномена удовлетворенности трудом присутствует, как среди зарубежных, так и среди отечественных ученных, выходит за рамки дипломного проекта, поэтому необходимо изложить его суть более компактно [1–7].

Анализируя различные понятия удовлетворенности трудом, существующие как в виде законченных теорий, так и изложенных в контексте публикуемых материалов, можно проследить их связь с интерпретацией понятия

«труд». Эта связь не всегда подчеркивается авторами, не в полной мере ими обозначается, но вполне вычленяема из излагаемого материала,

Выделяются два основных подхода к пониманию труда и, соответственно, удовлетворенности трудом.

Наиболее разработанным и известным является направление, исходящее из понимания труда как процесса удовлетворения потребностей человека. Таким образом, в теорию удовлетворенности трудом вводятся такие термины, как потребность, мотив, установка, отношение и так далее, посредством которых теория разрабатывается. Соответственно, в рамках этого направления, удовлетворённость трудом понимается как оценка степени насыщения потребностей, которые личность стремится удовлетворить в сфере, связанной с процессом труда.

В отечественной социологии и психологии приведенного выше понимания труда, на основе которого разрабатываются соответствующие концепции удовлетворенности трудом, придерживаются А.Я. Кибанов, В.А. Ядов, А.А. Киссель, Т.А. Китвель, А.А. Мурутар, И.М. Попова и др.

Вторая группа теорий удовлетворённости трудом исходит из иного взгляда на понятие «труд», которое истолковывается как общественное разделение функций, посредством которых реализуется существование системы или как деятельность в системе общественного раздвоения труда. Общество при этом понимается как продукт взаимодействия людей, основанного на разделении труда.

В российской литературе такого подхода придерживается Н.Ф. Наумова, рассматривая, например, удовлетворенность трудом как удовлетворённость социальным статусом [2].

Теории удовлетворенности трудом, исходящие из такого понимания труда, разрабатываются с помощью таких понятий, как социальный статус, социальный обмен, социальное сравнение и т. д.

В западной литературе существуют различные разработки удовлетворенности трудом в рамках теорий социального обмена (теория справедливости), социального сравнения (теория референтных групп) и т. п. Их недостаток в том, что рассматриваются лишь отдельные социально-психологические аспекты проблемы, а не вся их совокупность.

Указанные различия в понимании труда обусловливают то, какие модели удовлетворенности трудом положены в основу анализа, а оба эти фактора влияют в определённой степени на выбор метода измерения удовлетворенности и непосредственно связаны с интерпретацией получаемых в ходе исследования результатов.

Понимание труда как деятельности в системе общественного разделения труда обусловливает использование «статических» моделей удовлетворенности, которые разрабатываются в соответствующих теориях удовлетворенности трудом. «Статическая» модель рассматривает удовлетворенность как некоторое относительно устойчивое соотношение двух основных элементов её составляющих – индивида и места в системе общественного разделения труда, которое он занимает. Это понимание отражает соответствие имеющихся относительно стабильных качеств друг другу, то есть наличных качеств индивида и качеств, которые необходимы для данного места. Таким образом, «статическая» модель служит для измерения соответствия двух условно константных данностей по определённым своим параметрам.

Понимание труда как процесса удовлетворения потребностей предопределяет при анализе удовлетворенности трудом использование «динамических» моделей удовлетворенности, которые рассматривают функционирование этого феномена в ходе изменения состояния элементов его составляющих. При анализе отдельных определений удовлетворенности трудом, основанных на «динамических» моделях, можно опираться на определение, данное К. Левиным в его теории мотивационной динамики. Он понимал удовлетворенность как эмо-

циональную оценку отношения валентности цели и возможности её достижения [8].

В качестве основы возьмем определение удовлетворённости трудом А.Я. Кибанова: «Удовлетворенность трудом – это обобщенный эмпирический показатель отношения к труду. Он характеризует сознание субъектов труда и проявляется в вербальном поведении работников. Фактический уровень удовлетворенности трудом формируется под воздействием двух групп факторов. К первой группе относятся совокупные условия труда, ко второй – личностные особенности работников: их ценностные ориентации, притязания, информированность, индивидуальные оценки отдельных сторон трудовой деятельности. Поэтому высокая удовлетворенность трудом, зафиксированная социологами на конкретном предприятии, может свидетельствовать, с одной стороны, о коллективном отношении к труду, обусловленном объективно хорошими условиями труда, с другой – о низких притязаниях и недостаточной информированности работников. Социологические исследования показывают, что общая удовлетворенность трудом в значительной мере определяется факторами второй группы. Чем больше организация отвечает запросам и требованиям работников, тем выше их удовлетворенность трудом».

Так, в рамках парадигмы «работник – рабочее место» удовлетворенность трудом понималась преимущественно как удовлетворенность функциональным содержанием труда. Парадигме «работник – группа», «работник – коллектив» соответствовало понимание удовлетворенности трудом как удовлетворенности в основном психологическим климатом (теория человеческих отношений).

В парадигме «работник в организации», удовлетворенность трудом – это удовлетворенность местом работы или степень адаптации работника к производственной ситуации.

Последней из рассматриваемых парадигм: «Работник – система общественного разделения труда», соответствует понимание удовлетворенности

трудом как оценки работником своей работы, своего положения в организации и в системе общественного разделения труда».

Приведя описание пониманий удовлетворенности трудом, мы вплотную подошли к проблеме раскрытия полного содержания понятия, для чего необходимо показать структуру удовлетворённости трудом.

В исследованиях удовлетворённости трудом, структура удовлетворенности подвержена анализу в большинстве случаев в виде структуры мотивов или факторов удовлетворенности. Удовлетворённость трудом в результате соответствующего анализа разбивается по определенному основанию на структурные составляющие, каждая из которых заключает в себе некоторую группу факторов удовлетворенности.

В научной литературе встречаются различные подходы к структурированию факторов, однако в большинстве случаев этому не даётся обоснования. Рассмотрим некоторые примеры, чтобы показать, насколько разнообразны интерпретации структуры удовлетворенности трудом.

Р. Штольберг придерживается мнения: «Исследования должны исходить, по крайней мере, из тройного измерения удовлетворённости: удовлетворенность деятельностью; удовлетворенность рабочей средой; удовлетворённость рабочим местом (и отношениями, устанавливаемыми трудовым законодательством)» [9].

Н.С. Новоселов предлагает объединить элементы удовлетворённости в следующие группы: психологический климат; условия и организация труда; функциональное содержание труда [10].

Наиболее известная концепция принадлежит Ф. Герцбергу – двухфакторная или мотивационно-гигиеническая теория удовлетворённости трудом. Основное её содержание, относящееся к структуре удовлетворенности, заключается в том, что совокупность факторов, образующих удовлетворенность трудом, по характеру своего влияния на общую удовлетворенность, делится на 2 группы. Факторы одной группы, в случае их наличия в рабочей ситуации, ве-

дут к увеличению удовлетворённости трудом, но их отсутствие не ведет к неудовлетворенности. Эту группу Ф. Герцберг назвал мотиваторами и ввел в неё факторы достижения, признания и внутреннего интереса к работе. Другая группа именована гигиеническими факторами, к ней относятся такие элементы, как оплата труда, безопасность, условия труда. Эти факторы в случае их недостатка приводят к неудовлетворенности трудом, однако их оптимальное состояние не способно повышать удовлетворенность (табл. 1).

Таблица 1 – Группировка показателей удовлетворённости трудом по Ф. Герцбергу

Факторы удовлетворённости трудом	Показатели	Характер влияния
Мотиваторы	Достижения	Увеличивают
	Признание	
	Внутренний интерес к работе	
Гигенизаторы	Оплата труда	Снижают
	Безопасность	
	Условия труда	

В основе представлений о позитивных психических состояниях, мотивирующих человека, американскими учеными Дж. Ричардом Хэкманом, Грегом Олдхэмом была разработана модель мотивационных характеристик работы представленных на рисунке 1. В данной модели определенные параметры работы рассматриваются как источники или следствия позитивных психологических состояний, чувств работников, определяющих различные аспекты мотивации [11].



Рисунок 1 – Модель мотивационных характеристик работы

Работа, отвечающая всем описанным требованиям, вызывает чувство удовлетворенности содержанием работы, мотивирует работников, дает чувство сопричастности. Такая работа или профессиональная деятельность, по мнению авторов этой модели, обладает высоким мотивационным потенциалом. Следует заметить, что она в разной мере побуждает людей к более эффективной деятельности. Учеными выявлена прямая зависимость между потребностью в личностном росте и высокой мотивацией при выполнении работы с высоким мотивационным потенциалом. Людей, не обладающих выраженной потребностью в личностном развитии, работа с высоким мотивационным потенциалом не мотивирует.

На основе модели мотивационных характеристик работы авторы концепции предложили технологию обогащения работы, которая представляет совокупность методов совершенствования параметров работы и определенную порядок использования. Существует всего пять таких методов: повышение разнообразия умений и навыков; повышение целостности работы; увеличение значимости работы; увеличение самостоятельности; оптимизация обратной связи.

С целью повышения разнообразия используемых умений и навыков возможно сочетание определенных функций или дополнение ранее не выполнявшимися работником. Повышение целостности работы может быть достигнуто добавлением заключительных операций, в процессе выполнения которых работник будет иметь дело с видимым результатом деятельности. Однако нужно помнить, что добавление рабочих операций более низкого уровня, обесценивающих работу, обычно вызывает у работника чувство неудовлетворенности.

Увеличение значимости работы связано с информированием работника о том, как конкретно будут использованы результаты его труда. При формулировании любого задания психологи рекомендуют упоминать о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества исполнения данной работы. Для увеличения самостоятельности можно делегировать полномочия. Стоит отметить, что передача функций может быть успешной только при условии довольно высокой квалификации и осведомленности работника. Предоставление возможности ему самому заранее планировать и распределять работу с учетом своих наклонностей, избирать оптимальный темп работы также будет способствовать совершенствованию этого параметра работы. Оптимизация обратной связи обязывает к разработке механизмов позволяющих систематически и адекватно осведомлять работника информацией об успешности его деятельности.

Процесс обогащения работы представляет собой четкую последовательность шагов, включающую диагностику мотивационного потенциала работы и последующие ее изменения. Авторы концепции предупреждают, что обогащение работы может потерпеть неудачу из-за некачественной диагностики работы и реакции на нее работников.



Рисунок 2 – Пошаговая диагностика мотивационного потенциала работы

Для качественной оценки удовлетворенности трудом в организации необходимо знать ее структуру, а также показатели, как способствующие получению удовлетворения от работы, так и сопутствующие его снижению.

Для того чтобы в полной мере раскрыть понятие удовлетворенности трудом, необходимо также раскрыть определение трудовой активности.

Основой для анализа трудовой активности стали, проведенные в 60-х – 80-х годах двадцатого столетия исследования таких авторов, как Е.А. Ануфриев, Ф.А. Батурин, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, С.В. Семёнкина, В.Е. Томашкевич, В.А. Ядов. Сегодня же многие ученые определяют трудовую активность способами ее проявления. В первом случае трудовой активностью считается стремление к инновациям, принятие части управленческих полномочий, повышение требований к уровню качества продукции. По-другому она характеризуется посредством интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности [12, 13].

По мнению И.В. Королева, показателями, определяющими трудовую активность, являются:

– социально-трудовые отношения;

– трудовое поведение;

– отношение к труду;

– объективно-трудовые условия (содержание, характер и условия труда; удовлетворённость трудом);

– качество трудовой жизни работника.

Их закрепление осуществляет реализацию возможности аргументировать причины трудовой пассивности и обнаружить резервы роста трудовой активности субъектов социально-трудовой системы [14].

Сущность определения «трудовая активность» охватывает собственно трудовую деятельность, характеризуемую качеством и количеством выполненной работы, а также дисциплинированность участников трудового процесса и характер трудовой активности – творческий, нетворческий (сроки и степень освоения новой технологии, видов продукции; участие работников в рационализаторстве, изобретательстве, совершенствовании организации производства и труда).

Согласно модели И.Н. Пионтовского трудовая активность выступает как экономическая категория, представляющая собой процесс реализации трудового потенциала, зависящего от трудовой позиции экономически активного населения, законодательно закреплённых прав человека на трудовую деятельность, а также условий реализации активности работника в процессе трудовой деятельности [15].



Рисунок 3 – Теоретическая модель трудовой активности населения

Трудовая активность – форма воздействия субъекта трудовых отношений на трудовую среду, при которой его рациональные усилия детерминированы свободой, инициативностью, сознательностью, заинтересованной субъективностью, добросовестностью и подлежащие удовлетворению его потребностей [16].

Трудовая активность – реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности. Количественная определенность трудовой активности выражается в достигнутом уровне производительности труда или объеме выполненной работы в единицу времени.

Таким образом, трудовая активность в узком смысле, в большей степени отражается в показателях производительности труда и нормой выработки. Также изменения трудовой активности работников во многом зависит от удовлетворенности трудом и мотивационных процессов в организации, обеспечивая высокие показатели рентабельности организации.

1.2. Показатели, влияющие на управление удовлетворенностью трудом

Проблема управления удовлетворенностью трудом занимает практически центральное место в жизни каждого трудоспособного человека. Этой теме посвящали должное внимание социологи, разрабатывая и создавая различные теории, концепции, модели, вырабатывали практические рекомендации по применению своих теорий.

Удовлетворенность трудом наиболее очевидный психологический результат трудовой мотивации. Именно поэтому исследователи, занимающиеся проблемами трудовой мотивации и мотивационного управления, часто обращаются к этой категории. Исследуя управление удовлетворенностью трудом важно помнить, что трудовая деятельность работника не ограничена определенными действиями и операциями, включая различные аспекты, связанные с особенностями межличностных взаимоотношений и многими другими ситуационными

переменными. Поэтому управление удовлетворенностью трудом является интегральной характеристикой, определяющей удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности и элементами производственной ситуации.

Интерес к проблеме управления удовлетворенностью трудом объясняется тем, что в среднем у работающего человека его трудовая деятельность занимает 1,3 % от его времени, причем в данное время он активен, и нет иной сферы деятельности, которая была бы сравнима по временным затратам [16–19].

Эффект неудовлетворенности трудом отрицателен для организации и для работника. Для организации – это низкие показатели рентабельности. Для сотрудника – отсутствие преданности организации, нехватка идей и высокая текучесть кадров.

На сегодняшний день в рамках социологии труда накоплен огромный массив данных, связанных с проблемой удовлетворенности работой. Их анализ позволил выявить ряд интересных закономерностей. Например, было выявлено, что на степень удовлетворенности работника своим трудом большое влияние оказывает его возраст. В возрасте от 20 до 30 лет удовлетворенность трудом снижается из-за расхождения между задуманными планами молодых людей по отношению к своей карьере или работе на определенной должности и той реальной обстановкой, в которой данный сотрудник пребывает, – «шок при столкновении с реальностью». Со временем работник привыкает и приспосабливается к этому и достигает определенных профессиональных целей, его удовлетворенность постепенно увеличивается; пик ее приходится на возраст около 40 лет.

За этим периодом следует «кризис середины карьеры», который обычно наблюдается в возрасте от 45 до 50 лет. После разрешения этого кризиса уровень удовлетворенности опять повышается, но снова начинает падать, когда человек готовится к уходу на пенсию.

Среди показателей, которые влияют на управление удовлетворенностью трудом, в литературе выделяются следующие:

1) уровень запросов работника к содержанию и условиям труда;

2) оценка состояния условий труда и их адекватность требованиям работника;

3) мера собственных усилий субъекта в достижении желаемых условий труда;

4) степень возможности воздействия работника на совершенствование условий труда [20, 21].

Также социологи Ф. Герцберг, Дж. Хэкман и Дж. Олдхэм выделили пять базовых показателей, необходимых, с их точки зрения, для того, чтобы работа воспринималась сотрудниками организации как содержательная, интересная и приносила удовлетворение. К ним относятся:

1. Разнообразие умений. Более содержательны те работы, для которых требуется много, а не одно или несколько различных умений.

2. Идентичность задания. Работы, которые составляют единое целое,

более содержательны, чем работы, являющиеся лишь некоторой частью всей работы.

3. Важность задания. Работы, которые важны для других людей, более содержательны, чем маловажные работы.

4. Автономия. Работы, при выполнении которых человек может проявлять независимость, пользоваться свободой и принимать решения, касающиеся выполнения работы, более содержательны, чем работы, не дающие таких возможностей.

5. Обратная связь, касающаяся работы. Работы, в которые включена обратная связь, касающаяся того, как сотрудник выполняет свою работу, более содержательны, чем работы без обратной связи.

Исследования по управлению удовлетворенностью работников трудом наиболее интенсивно проводились в нашей стране в 70-х годах прошлого столетия. Были выявлены два показателя, определяющих отношения рабочих к труду: показатель условий труда и показатель удовлетворенности содержательными аспектами работы. В первом показателе наиболее значимы оценки напря-

женности труда, содержания труда, организации труда, использования рабочего времени и объема выполняемой работы. Во втором показателе наиболее значимы оценки механизации труда, санитарно-гигиенических условий труда, величины оплаты труда и медицинского обслуживания.

Дальнейшие исследования подтвердили наличие еще двух показателей: первого, в котором наиболее значимы оценки количества выходных дней, продолжительности рабочей недели, времени начала и окончания смены, продолжительности обеденного перерыва; второго, определяющего взаимоотношения в трудовом коллективе. В нем наиболее значимы оценки отношений с товарищами по работе и взаимоотношений с руководством [22, 23].

Эффект неудовлетворенности трудом негативен для организации и для сотрудника. Для организации – это скудный сервис, качество продукции и низкая прибыльность. Для сотрудника – как результат: отсутствие преданности, приверженности, дефицит передовых идей и высокая текучесть. В выводах к своей научной работе Хейвуд пишет, что работники в разных странах по-разному смотрят на вопрос об удовлетворенности, выполняемой работой [24].

В научной литературе предлагаются различные подходы к оценке удовлетворенности трудом. При этом различными авторами используется весьма разнообразный набор индикаторов удовлетворенности трудом без какой-либо их систематизации. В этой связи, нами была осуществлена попытка составления систематизированного перечня показателей удовлетворенности трудом. Поскольку удовлетворенность трудом есть важнейший психологический результат трудовой мотивации, основанием для такой классификации могут служить мотивы трудовой деятельности. В результате было выделено три группы показателей (табл. 2) удовлетворенности трудом:

Таблица 2 – Показатели удовлетворенности трудом

Показатели, обусловленные действием рационалистических мотивов	Показатели, обусловленные действием социальных мотивов	Показатели, обусловленные действием самоактулизации

Условия и охрана труда	Моральнопсихологический климат в коллективе	Компетентность руководства
Организация труда	Объективность оценки работы руководителем	Возможность проявить творчество, продемонстрировать способности.
Отношение администрации к нуждам работников	Политика администрации	Стиль и методы работы руководителя
Оплата труда, вознаграждения и льготы	Информированность о делах в организации	Возможность ощутить собственную значимость
	Возможность влиять на дела в коллективе	Возможность профессионального роста
	Возможность карьерного роста	

Исследование, которое проводила И.П. Поварич, показало некоторые различия в уровне удовлетворенности трудом среди респондентов женского и мужского пола, представляющие значительный интерес для выявления особенностей трудовой мотивации, обусловленных полом работников.

Прежде всего, женщины гораздо острее воспринимают факторы, которые обусловлены действием рационалистических мотивов труда и связаны с производственными и социальнобытовыми условиями труда. Мужчины, напротив, более критично по сравнению с женщинами относятся к таким факторам, как «Объективность оценки работы руководителем», «Информированность о делах в организации», «Политика администрации», «Возможность влиять на дела в коллективе», «Компетентность руководства». Это вполне «вписывается» в традиционный «портрет» мужчины. Оценка удовлетворенности трудом с учетом возраста респондентов дала следующую картину. В целом, наивысший уровень удовлетворенности трудом присущ самой молодой группе респондентов, имеющих возраст до 25 лет. Это может говорить об их меньшей притязательности к характеру и условиям трудовой деятельности.

Следующим направлением анализа было выявление зависимости между уровнем образования респондентов и их удовлетворенностью трудом. Результаты анкетирования с учетом уровня образования позволяют сделать следующие выводы. Наиболее высокий уровень удовлетворенности трудом в целом при-

сущ работникам, имеющим высшее профессиональное образование. Это может объясняться лучшими условиями, создаваемыми на предприятиях для высококвалифицированных работников. Наиболее ощутимо прямая зависимость между уровнем образования респондентов и удовлетворенностью трудом обнаруживает себя по следующим показателям:

– организация труда;

– отношение администрации к нуждам работников;

– информированность о делах в организации;

– политика администрации;

– стиль и методы работы руководителя;

– морально психологический климат в коллективе;

– компетентность руководства.

Работники со средним образованием наиболее удовлетворены объективностью оценки работы руководителем, а менее всего возможностью влиять на дела в коллективе. Это свидетельствует о том, что даже работники, не имеющие специального профессионального образования, имеют определенные амбиции и честолюбивые помыслы [25]. Следует отметить, что в целом уровень удовлетворенности трудом работников свидетельствует о существенных недостатках кадровой политики и требует принятия действенных мер по совершенствованию применяемых систем управления персоналом.

Ключевым, показателем, необходимым для управления качеством жизни населения, является удовлетворенность. Удовлетворенность трудом, измеряемая только социологическим путем, может рассматриваться как точный показатель благосостояния человека в целом. При этом отправной точкой может быть определение: удовлетворенность трудом – это состояние сознания, продуцирующее положительные реакции на процесс реализации ожиданий по тем или иным проблемам производственной жизни. Социальные показатели удовлетворенности, состоят в следующем: состояние трудового (эмоционального) сознания; формы влияния на это состояние; удовлетворенность конкретными процес-

сами трудовой деятельности; групповые устойчивые реакции в виде общественного мнения и социальные действия людей.

В статье К. В. Харченко по результатам эмпирических исследований приходит к выводу, что удовлетворенность выполняемой работой, как оказалось, в той или иной степени коррелирует с формой занятости, работой по специальности, размером и формой собственности организации, регулярностью выплаты зарплаты и предоставления отпусков, а также полнотой использования творческого потенциала работника. Данные показывают, что полная удовлетворенность выполняемой работой зависит, главным образом, от показателя «материальное и/или моральное удовлетворение», т.е. от возможности реализовывать на работе творческий потенциал и жить при этом в достатке. Таким образом, удовлетворенность трудом является категорией, характеризующей состояние социально-трудовых отношений с позиции субъекта. Во всей полноте проявляется асимметрия неудовлетворенности: положительный полюс установок связан с мотивационными факторами, а отрицательный – с отсутствием материальных условий, при этом сила воздействия показателей неудовлетворенности оказывается большей, чем у показателей удовлетворенности.

С позиции управления социально-трудовыми отношениями, категорию удовлетворенности нужно учитывать, то есть в известном смысле руководствоваться общественным мнением и даже формировать это мнение. Поскольку удовлетворенность работника трудом зависит от мотивации деятельности, управленцам следует обеспечивать развитие инновационных предприятий, на которых работник будет чувствовать себя не объектом эксплуатации, а собственником рабочей силы [26].

Таким образом, рассмотренные показатели удовлетворенности трудом, обуславливаются рациональными и социальными мотивами работника, а так же мотивами самоактуализации, отражающихся в возможности профессионального роста.

1.3. Методы исследования трудовой активности работников

Одним из элементов деятельности предприятия является трудовая активность. Одним из основных критериев ее оценки является анализ производительности труда, рассчитываемый как отношение выручки к среднесписочной численности работников.

Еще одним критерием оценки активности трудовых ресурсов, несомненно, является адаптивность. В условиях конъюнктуры рынка резко возрастают требования к постоянной адаптивности трудовых ресурсов, так как в противном случае снижается их активность. Под адаптивностью трудовых ресурсов мы понимаем качество поведения субъектов управленческих отношений, а именно, их способность адекватно реагировать на изменение внешней среды, предвосхищать эти изменения и действовать с их упреждением за счет внутриорганизационной перестройки.

Адаптивность трудовых ресурсов можно определить такими методами, как статистические, анкетный и экспертный. В сегодняшних условиях резко изменяющейся внешней и внутренней среды значимость адаптивности трудовых ресурсов очевидна. Возникает вопрос в определении уровня адаптивности и разработке комплекса показателей его оценки. Более того, необходимо разработать количественные показатели и установить их граничные (пороговые) значения.

Применение комплексного показателя позволяет оценить величину адаптивности трудовых ресурсов. Это позволит повысить качество и оперативность управленческих решений, а также повысить активность трудовых ресурсов, что особенно актуально в условиях риска (неопределенности) [27].

К обобщающим показателям уровня производительности труда относятся: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним

рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Выработка продукции в стоимостном выражении на одного среднесписочного работника как показатель производительности труда состоит из выработки продукции, вызванной повышением технического уровня производства вследствие уменьшения затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции (собственно производительность труда), и определяется факторами, изменяющими объем продукции в стоимостном выражении.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня, как показано на рисунке 4.

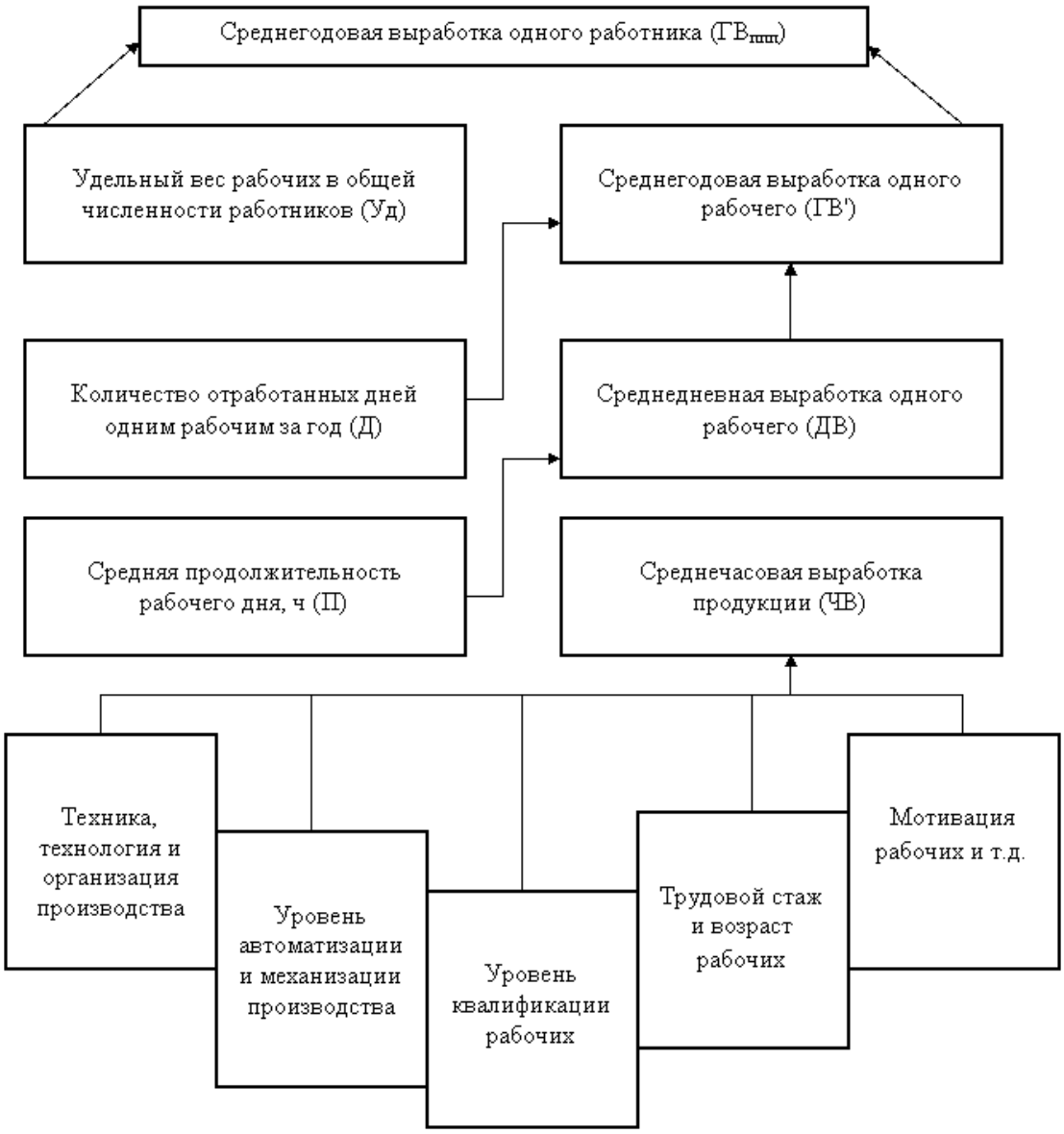

Рисунок 4 – Структурно-логическая факторная модель производительности труда

Таким образом, факторная модель для анализа производительности труда на предприятии будет иметь вид:

$$ГВ_{ППП} = Уд \times Д \times П \times ЧВ, \quad (1)$$

где Уд – удельный вес рабочих в общей численности персонала;

Д – количество отработанных дней одним рабочим за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня в часах;

ЧВ – среднечасовая выработки рабочего.

Далее в ходе анализа можно изучить влияние на среднечасовую выработку одного рабочего следующих факторов:

– интенсификация производства;

– внедрение на предприятии достижений НТП;

– уровень непроизводительных затрат рабочего времени;

– изменение структуры выпускаемой продукции.

При факторном анализе производительности труда особенно тщательно анализируется изменение среднечасовой выработки как одного из основных показателей производительности труда и фактора, определяющего уровень среднедневной и среднегодовой выработки рабочих. Величина этого показателя зависит от множества факторов: степени механизации производственных процессов, квалификации рабочих, их трудового стажа и возраста, организации труда и его мотивации, техники и технологии производства, экономических условий хозяйствования др.

Большую роль в изучении влияния факторов на уровень среднечасовой выработки играют приёмы корреляционно-регрессионного анализа. В многофакторную корреляционную модель среднечасовой выработки можно включить следующие факторы: фондовооружённость или энерговооружённость труда; средний тарифный разряд рабочих; средний срок службы оборудования; доля прогрессивного оборудования в общей его стоимости и т.д. Коэффициенты уравнения множественной регрессии – покажут, на сколько рублей изменятся среднечасовая выработка при изменении каждого факторного показателя на единицу в абсолютном выражении.

Поскольку тема дипломного проекта тесно связана с предприятием общественного питания, предлагается к рассмотрению специфика трудовой активности на подобных предприятиях.

Производительность труда в общественном питании измеряется двумя показателями: выработкой и трудоемкостью.

Выработка измеряется объемом выполненных работ и услуг в единицу времени или на одного работника. Это наиболее распространенный и универсальный показатель производительности труда, который рассчитывается по формулам:

$$ПТ = \frac{О}{Т}, \quad (2)$$

$$ПТ = \frac{О}{СРЧ}, \quad (3)$$

где П – производительность труда;

О – объем товарооборота предприятия общественного питания;

Т – суммарные затраты времени на выполнение данного объема товарооборота;

СРЧ – среднесписочная численность работников.

Показатель дневной производительности труда исчисляют по цехам лишь в том случае, если для работников установлена норма выработки их труд оплачивают сдельно.

Трудоемкость – это затраты рабочего времени на реализацию продукции на определенную сумму. Является обратным показателем выработки и определяется по формуле:

$$\mathbf{t = \frac{T}{o}} \quad (4)$$

Производительность труда исчисляется тремя методами: в натуральном, стоимостном и трудовом выражении. Выбор метода измерения производительности труда зависит от учета на конкретном предприятии, его специализации, ассортимента выпускаемой продукции и ряда других факторов. В общественном питании выбор определяется наличием цехового деления.

Натуральный метод измерения производительности труда используется в общественном питании для определения количества продукции, произведенной в единицу времени. Данный метод является наиболее точным, однако применяется он лишь в тех случаях, когда предприятие или цех выпускает однородную продукцию, которую можно суммировать в соответствующих натуральных единицах. Такую продукцию выпускают кондитерские, мясорыбные, овощные цехи.

Стоимостной метод измерения производительности является наиболее распространенным и состоит в расчете среднего объема товарооборота на одного работника производства.

Измерение производительности труда в стоимостном выражении связано с тем, что предприятия реализуют продукцию различного ассортимента неодинаковой трудоемкости и с разным уровнем розничных цен, что затрудняет использование натуральных показателей.

Стоимостной метод измерения производительности труда в общественном питании не позволяет учесть различную трудоемкость составных частей товарооборота, поэтому используют условно-стоимостной метод, который имеет ряд разновидностей. В ходе исследований установлено, что затраты труда на приготовление продукции собственного производства в три раза превышают затраты труда на реализацию покупных товаров. Поэтому для того, чтобы привести составные части товарооборота в сопоставимый вид и определить товарооборот в условно-стоимостном измерении, необходимо разделить на три оборота по покупным товарам и к полученной сумме прибавить оборот по продукции собственного производства. Выработка в условно-стоимостном измерении одного работника определяется путем деления условного товарооборота на среднесписочную численность работников производства.

Трудовой метод измерения производительности труда является наименее распространенным и состоит в расчете затрат рабочего времени на выпуск единицы продукции. Данный метод используется в общественном питании в пред-

приятиях заготовочных, в которых преобладает производственная функция. Значение производительности труда делает необходимым изучение факторов и резервов роста.

Под факторами роста производительности труда следует понимать всю совокупность движущих сил и причин, определяющих его уровень и динамику. Они весьма разнообразны и в совокупности образуют определенную систему, элементы которой находятся в постоянном движении и взаимодействии [28].

Таким образом, рассмотренные методы оценки трудовой активности базируются на расчетах производительности труда и трудоемкости. Поэтому для анализа трудовой активности работников будут использоваться вышеуказанные формулы.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ГРИЗЛИ БАР»

2.1. Характеристика предприятия ООО «Гризли Бар»

ООО «Гризли Бар» является сетью ресторанов в разных городах РФ (Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Сургут).

ООО «Гризли Бар» является предприятием общественного питания на рынке г. Екатеринбург. Находится по адресу: ул. Малышева 5, ТРЦ «Алатырь», 4 этаж, тел. 8 (343) 311 77 44, сайт – http://grizzly-bar.ru.

Режим работы: Пн. – Чт. и Вс. – 12:00 – 24:00, Пт., Сб. – 12:00 – 03:00.

Гризли Бар – это ресторан-бар с атмосферой подлинно-американского бара, с вечеринками и лучшими ди-джеями в выходные.

Концептуальный, уютный и комфортный – в интерьере используется темного дерева, на стенах размещены различные вещи: дорожные знаки, спортивная атрибутика, таблички, картинки, постеры времен Америки 50 – 80-х годов прошлого века и все, что позволяет ощутить присутствие старого доброго американского духа.

Меню ресторана: большие порции – умеренные цены. Еда понятная и вкусная: фирменные бургеры и непременные сэндвичи с картофелем фри, популярные салаты и закуски, превосходные мясные стейки и ребрышки на гриле, немного пасты с приветом из солнечной Италии и некоторые известные мексиканские блюда (фахитос, начос, кесадилья). Само собой, большой выбор десертов, а так же вкуснейшие молочные коктейли.

На предприятии организованна цеховая структура, поскольку для производства продукции определенного ассортимента или выполнения той или иной стадии технологического процесса в кафе «Гризли бар» организованны цеха: горячий цех, холодный цех, кондитерский цех.

На предприятии действует линейно-функциональная структура управления, что полностью отвечает потребностям гибкого и оперативного руководства предприятия общественного питания.

Количество посетителей в ООО «Гризли Бар» 300 человек в день, многие из них постоянные гости, а 40 % – люди с высокой покупательной способностью. Ориентация на возраст: от 2 до 40 лет. Особенно высокая посещаемость с четверга по воскресенье, в предпраздничные и праздничные дни и ежедневно с 12:00–14:30.

Преимущества ООО «Гризли Бар» в отрасли общественного питания:

– индивидуальность заказываемых блюд;

– атмосфера ресторана аутентичная американской, дизайнерские решения позволяют ощутить интимность и высокий уровень комфорта;

– широкий ассортимент напитков (алкогольных, безалкогольных). В ассортименте находится только 100 алкогольных коктейлей, а количество безалкогольных напитков достигает 68 единиц;

– бар находится в центре города;

– аттрактивные элементы бара: объемные светящиеся вывески, мотоциклы у входа в бар, а с не давних пор появилась выставка «Арт-Герои», посвященная героям кинематографа, анимационных фильмов, комиксов и т. д.;

– наличие сети ресторанов в разных городах: в Екатеринбурге – 3, Сургуте – 1, Санкт-Петербурге – 3, Казани – 1.

Рассмотрим организационную структуру ООО «Гризли Бар».

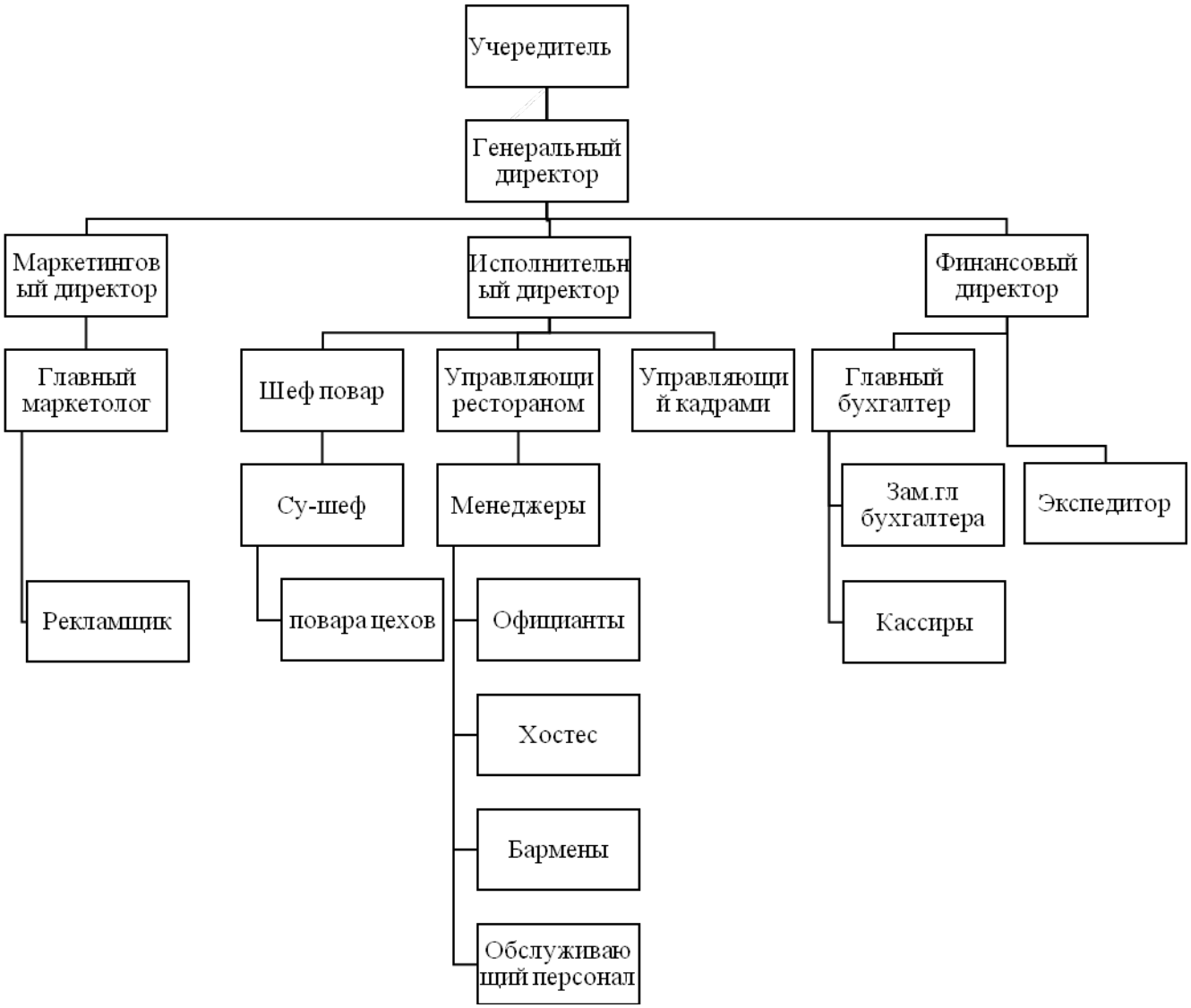

Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Гризли Бар»

На рисунке изображена иерархичность связей между управляющими организацией и ее работниками. Анализ структуры работников позволит нам рассмотреть их как количественно, так и качественно, но сначала рассмотрим штатное расписание работников ООО «Гризли Бар», отраженное в таблице 3.

Таблица 3 – Штатное расписание работников ООО «Гризли Бар»

Профессия (должность)	Кол-во штатных единиц	Оклад, р.	Надбавка, р.		Месяч-ный фонд заработ-ной платы, р.
			Выполнение плана	Чаевые, среднее значение	
Управляющий	1	45000			45000
Управляющий кадрами	1	38500		Итого	38500
Менеджер	3	24000	5000	37	87000
Шеф повар	1	29000	3000	868100	32000
Су-шеф	1	25000	2500		27500
Бармен	4	18000	2000	3500	94000
Официант	10	15500	2500	5000	230000
Повар	9	18500	2800		191700
Хостес	3	14800	1000	3000	59400
Мойщики (уборщики)	4	15000			60000

Наибольшую долю в ресторане «Гризли Бар», занимают официанты и повара, играющие главную роль в обслуживании ресторана, выполняющие наиболее трудную работу среди своих коллег.

Административный персонал работает отдельно от бара и в ходе анализа участвовать не будут:

– генеральный директор;

– исполнительный директор;

– финансовый директор;

– главный бухгалтер;

– бухгалтер;

– заместитель главного бухгалтера;

– маркетолог;

– рекламщик;

– экспедитор.

Удовлетворенность трудом работников должна влиять на текучесть кадров в организации, поэтому необходимо рассмотреть движение кадров и определить в каких отделах или какие работники более всего подвержены текучести, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Движение кадров по категориям работников за 2011 год

Среднесписочная Численность = 42	Уволено с работы		Принято на работу	Коэффициент текучести	Коэффициент приема
	Нарушение трудовой дисциплины	По собственному желанию			
Официанты	0	8	10	0,2	0,22
Повара	0	2	14	0,04	0,31
Бармены	1	0	4	0,02	0,09
Вспомогательные рабочие	0	0	4	0	0,09
Специалисты	0	0	7	0	0,15
Руководители	0	0	5	0	0,11
Всего	1	10	44	0,26	1,04

По данным таблицы текучесть кадров составила 26%, что для предприятий общественного питания является нормальным показателем. Также в 2011 году организации только открылась, и коэффициент приема превысил текучесть.

Рассмотрим подобным образом таблицу 5.

Таблица 5 – Движение кадров по категориям работников за 2012 год

Среднесписочная численность	Уволено с работы		Принято на работу	Коэффициент текучести	Коэффициент приема
	Нарушение трудовой дисциплины	По собственному желанию			
Официанты	0	10	7	0,23	0,16
Повара	0	1	1	0,02	0,07
Бармены	0	0	1	0	0,07
Вспомогательные рабочие	0	1	0	0,02	0
Специалисты	0	0	0	0	0
Руководители	0	0	0	0	0
Всего	0	12	9	0,27	0,2

Как показано в таблице, коэффициент текучести кадров стал выше, чем в предыдущем году на 1%, что объясняется естественной текучестью кадров. Соотношение приема и текучести практически одинаково. Для полного отражения динамики текучести кадров рассмотрим таблицу 6.

Таблица 6 – Движение кадров по категориям работников за 2013 год

Среднесписочная Численность = 39	Уволено с работы		Принято на работу	Коэффициент текучести	Коэффициент приема
	Нарушение трудовой дисциплины	По собственному желанию			
Официанты	0	11	9	0,28	0,23
Повара	0	2	2	0,05	0,05
Бармены	0	0	0	0	0
Вспомогательные рабочие	0	0	0	0	0
Специалисты	0	1	0	0,02	0
Руководители	0	0	0	0	0
Всего	0	14	11	0,35	0,28

По данным рисунка можно говорить о росте текучести кадров по сравнению с предыдущим годом на 8 %, что свидетельствует о высокой текучести кадров. Наиболее высокий показатель текучести принадлежит к категории официантов. Коэффициент приема кадров ниже текучести на 7 %, что говорит о неравномерном распределении численности работников организации ООО «Гризли Бар».

Изобразим динамику текучести кадров на рисунке 6.

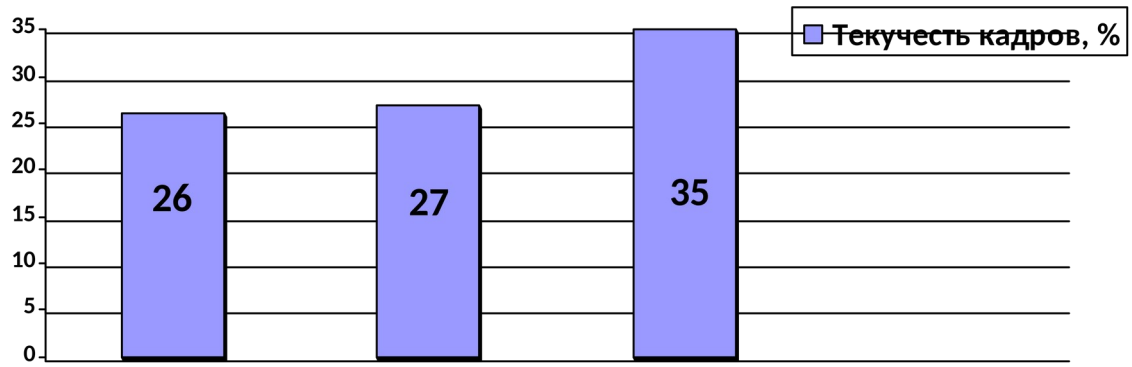

Рисунок 6 – Динамика текучести кадров за 3 года

Данные рисунка отображают ежегодный рост текучести кадров, так например за 3 года она выросла на 9%, но чтобы выяснить причину высокой текучести кадров необходимо провести качественный и количественный анализ состава работников. Для этого рассмотрим таблицу 7.

Таблица 7 – Количественный анализ работников

Год	2011				2012				2013			
Показатели	Число по факту на начало	Удельный вес, %	Число по факту на конец	Удельный вес, %	Число по факту на начало	Удельный вес, %	Число по факту	Удельный вес, %	Число по факту на начало	Удельный вес, %	Число по факту на конец	Удельный вес, %
По возрасту												
От 20 до 30	36	81,8	33	82,5	38	84,4	35	83,3	32	78	28	75,7
От 30 до 40	5	11,4	4	10	4	8,9	4	9,5	6	14,6	6	16,2
От 40 до 50	2	4,5	2	5	2	4,5	2	4,8	2	4,9	2	5,4
От 50 до 60	1	2,3	1	2,5	1	2,2	1	2,4	1	2,5	1	2,7
Итого	44	100	40	100	45	100	42	100	41	100	37	100
По полу												
Мужской	12	27,3	12	30	11	25	12	28,6	11	26,8	11	29,7
Женский	32	72,7	28	70	34	75	30	71,4	30	73,2	26	70,3
Итого	44	100	40	100	45	100	42	100	41	100	37	100
По категориям												
Руководители	5	11,4	5	12,5	5	11,1	5	11,9	4	9,8	4	10,8
Специалисты	7	15,9	7	17,5	8	17,8	8	19	9	22	7	18,9
Рабочие	32	72,7	28	70	32	71,1	29	69,1	28	68,2	26	70,3
Итого	44	100	40	100	45	100	42	100	41	100	37	100

Проведенный количественный анализ и полученные данные таблицы 4 удобнее представить на рисунке.



Рисунок 7 – Структура работников по возрасту за 2011 год

Как показано на рисунке характерной особенностью организации является доминирование возрастной категории «20 – 30» лет – более 80%, что говорит о присущей этой категории высокой текучести кадров. За год состав изменился на 1,4%. Рассмотрим следующий рисунок.

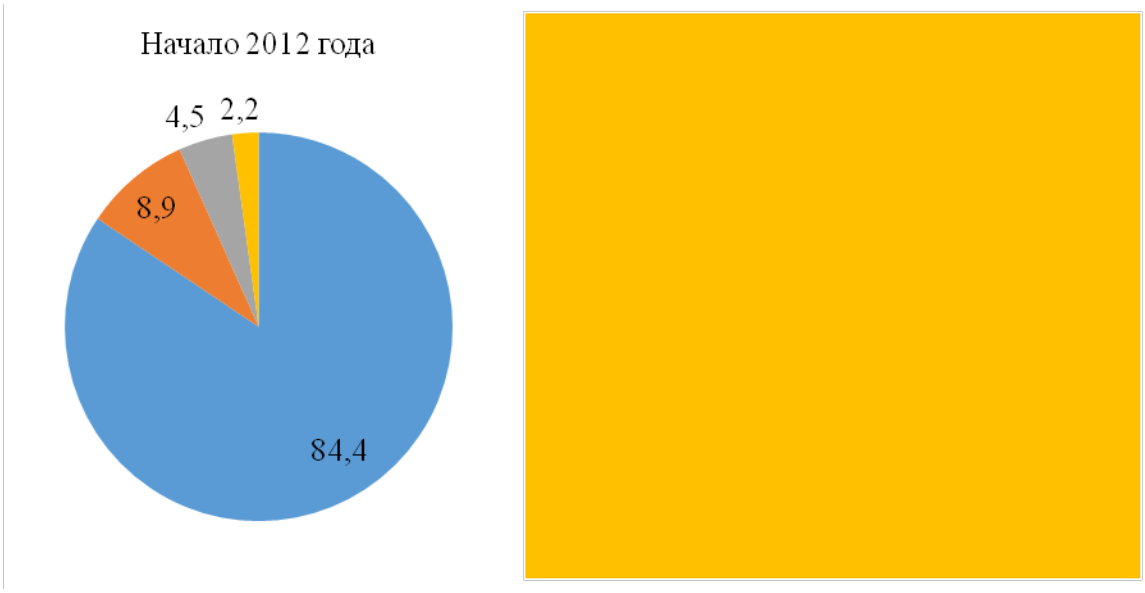

Рисунок 8 – Структура работников по возрасту в 2012 году

По данным рисунка можно говорить о небольшом изменении возрастного состава на конец 2012 года (снизился на 1.1%), но по-прежнему большинство работников в категории «20 – 30 лет». Для полной картины возрастной структуры рассмотри еще один рисунок.

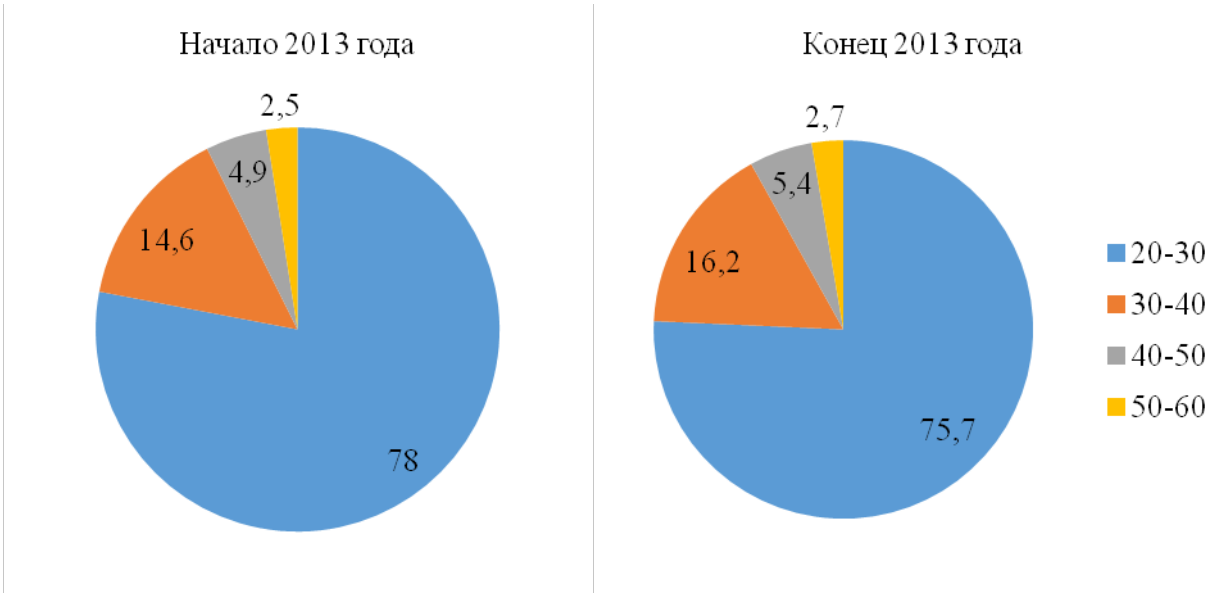

Рисунок 9 – Структура работников по возрасту в 2013 году

Исходя из данных рисунка, можно заметить значительное изменение возрастной структуры в доминирующей категории работников по отношению к предыдущим годам – снижение на конец 2013 года на 7%, объясняемое снижением численности работников организации. Далее рассмотрим структуру работников по половым признаком отображенных на рисунке 9.

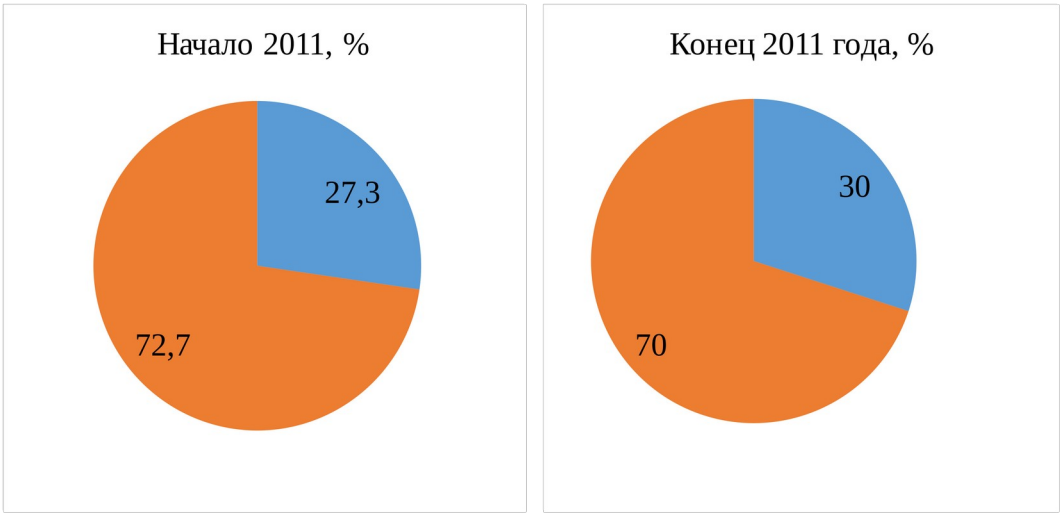

Рисунок 10 – Структура работников по полу в 2011 году

По данным рисунка очевидно преобладание женского пола в 2,5 раза над мужским, что позволяет судить о неудовлетворенности трудом среди женщин. Рассмотрим динамику следующих периодов, отраженных на рисунке 11.

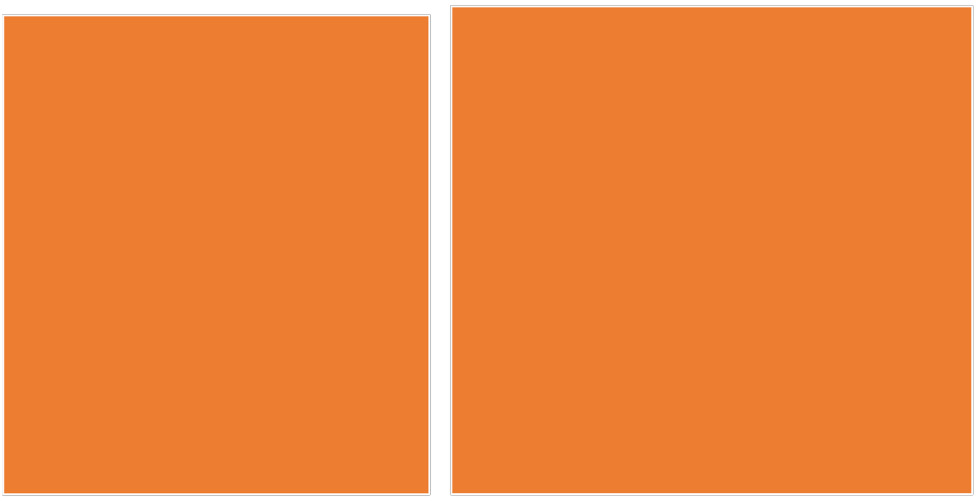

Рисунок 11 – Структура работников по полу в 2012 году

По данным рисунка можно так же проследить тенденцию снижения доли женского пола, но по-прежнему его преобладания в коллективе. Рассмотрим следующий рисунок.

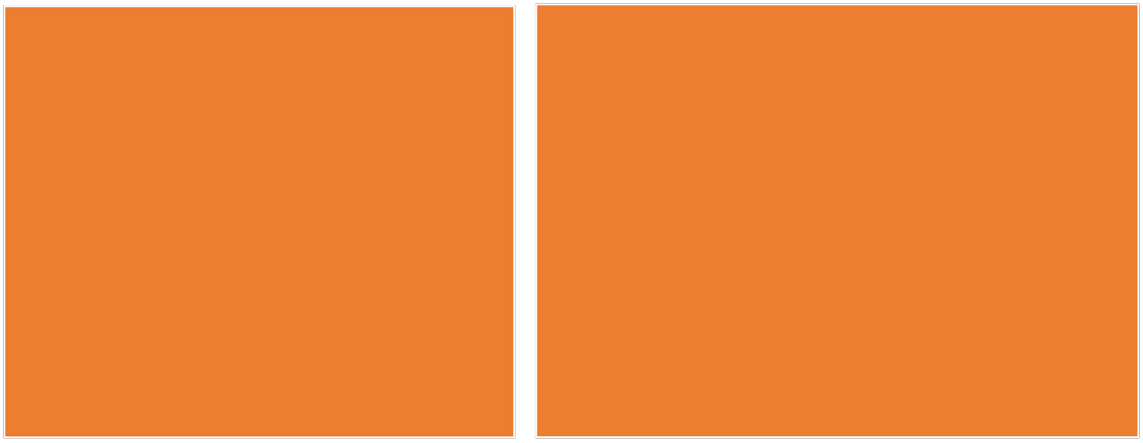

Рисунок 12 – Структура работников по полу в 2013 году

Соотношение мужчин и женщин в организации из года в год держится на одном уровне, либо меняется незначительно, из чего можно сделать вывод, об изменениях связанных с текучестью кадров в организации, поскольку складывающийся портрет работника таков – молодая девушка в возрасте от 20 до 30 лет. Как известно девушки в таком возрасте часто не удовлетворены работой, поскольку физически и морально менее выносливы, нежели мужчины, также причиной могут быть эмоциональное неравновесие, вызванное напряженным психологическим климатом в женском коллективе.

Необходимо так же узнать к какой категории работников относятся девушки, для этого рассмотрим рисунок 13.

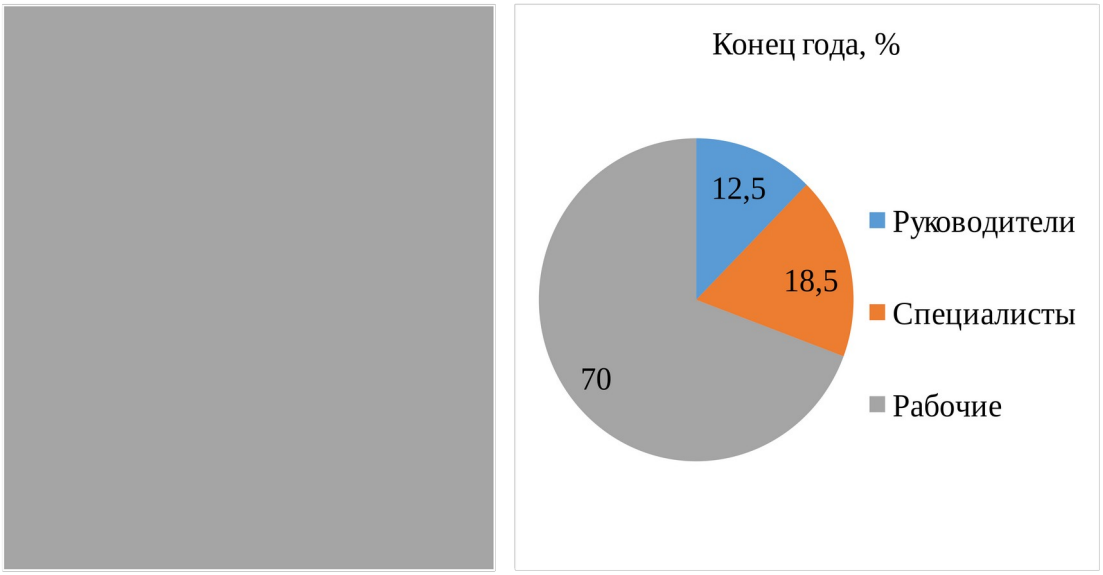

Рисунок 13 – Структура работников по категориям в 2011 году

На рисунке видно, что рабочие занимают огромную долю в организации, а их численность на конец года снижается. Данные показатели обусловлены снижением численности работников организации, а также повышениями из категории рабочих в категорию специалистов. Для полной видимости, нужно рассмотреть рисунок 14.



Рисунок 14 – Структура работников по категориям в 2012 году

В 2012 году, по данным рисунка произошло снижение доли рабочих в организации, связанное с текучестью кадров. Если сравнивать с предыдущим годом, можно сказать что отклонения не большие, но доля специалистов с начала 2011 года выросла на 3,1 % на конец 2012 года, а доля рабочих наоборот упала на 3,6 %, за тот же период времени. Завершая количественный анализ персонала, рассмотрим еще один рисунок.

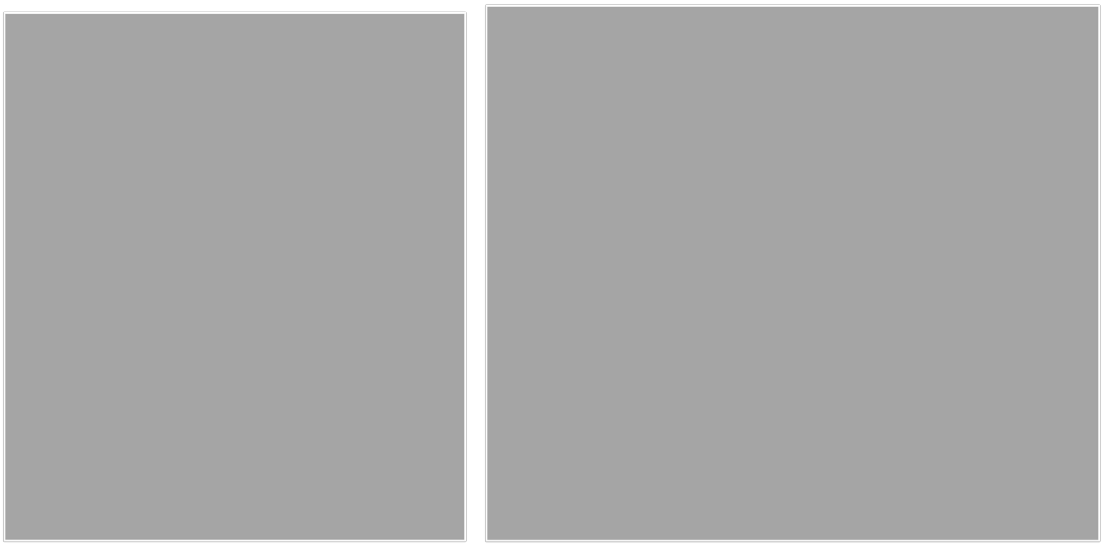

Рисунок 15 – Структура работников по категориям в 2013 году

Поскольку общая численность работников изменилась, и произошло повышение специалиста, то их доля снизилась. Отрицательной тенденцией, безусловно, является снижение количества работников, а самые большие колебания происходят в категории рабочих, из этого можно сделать вывод о текучести кадров среди молодых рабочих женского пола, большинством из которых являются официанты. Рост текучести кадров можно объяснить неудовлетворенностью трудом официантов, в силу тяжелых условий труда и высокой утомляемостью, а также их гендерной принадлежности.

К рассмотрению также предлагается проведенный качественный анализ работников представленный в таблице 8.

Таблица 8 – Качественный анализ работников

Год	2011				2012				2013			
Показатели	На нача-	Уд. вес,	На ко-	Уд. вес,	На нача-	Уд. вес,	На ко-	Уд. вес, %	На нача- ло года	Уд. вес,	На ко-	Уд. вес,
По уровню образования												
Среднее	17	38,6	14	35	16	35,6	15	35,7	18	43,9	14	37,5
Начальное профессиональное	19	43,2	18	45	20	44,4	17	40,5	14	34,1	15	40,5
Среднее профессиональное	5	11,4	5	12,5	6	13,3	7	16,7	7	17	6	16,2
Высшее профессиональное	3	6,8	3	7,5	3	6,7	3	7,1	2	5	2	5,4
Итого	44	100	40	100	45	100	42	100	41	100	37	100
По трудовому стажу												
От 1 до 10 лет	38	86,4	34	85	36	80	35	83,3	35	85,4	32	86,5
Более 10 лет	6	13,6	6	15	9	20	7	16,7	6	14,6	5	13,5
Итого	44	100	40	100	45	100	42	100	41	100	37	100

По данным таблицы можно увидеть динамику качественного состава работников за последние три года. Полученные данные удобнее рассматривать с помощью рисунков.

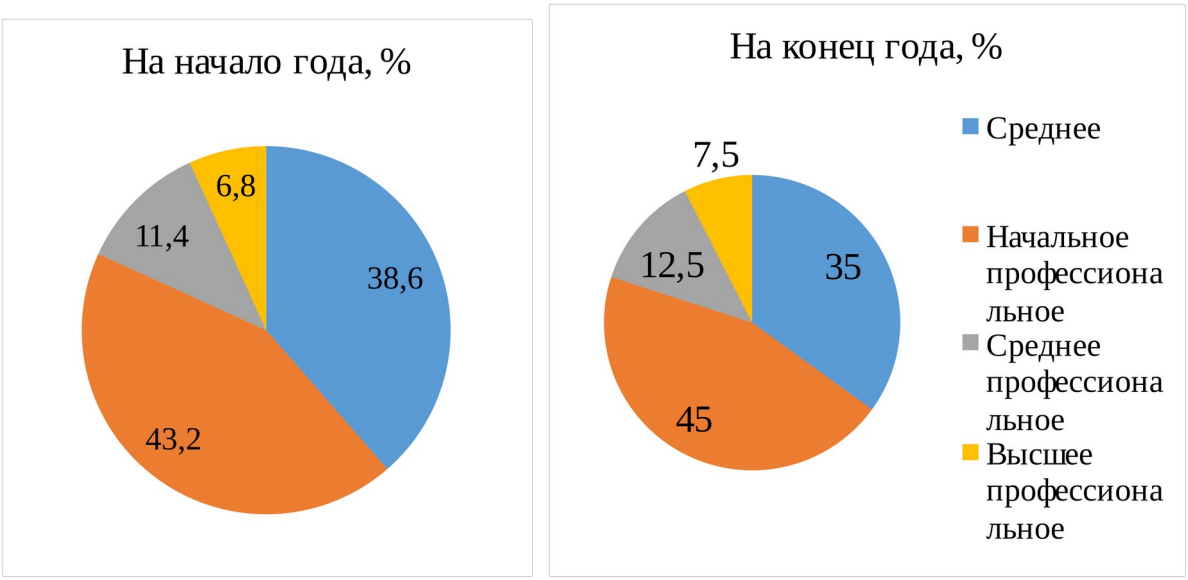

Рисунок 16 – Структура работников по уровню образования в 2011 году

По данным рисунка можно судить о присутствии в организации преобладающей доле сотрудников с начальным профессиональным и средним образованием. На конец года динамика существенно не изменилась, что свидетельствует о недостаточно квалифицированном составе работников. Далее рассмотрим динамику следующих лет.

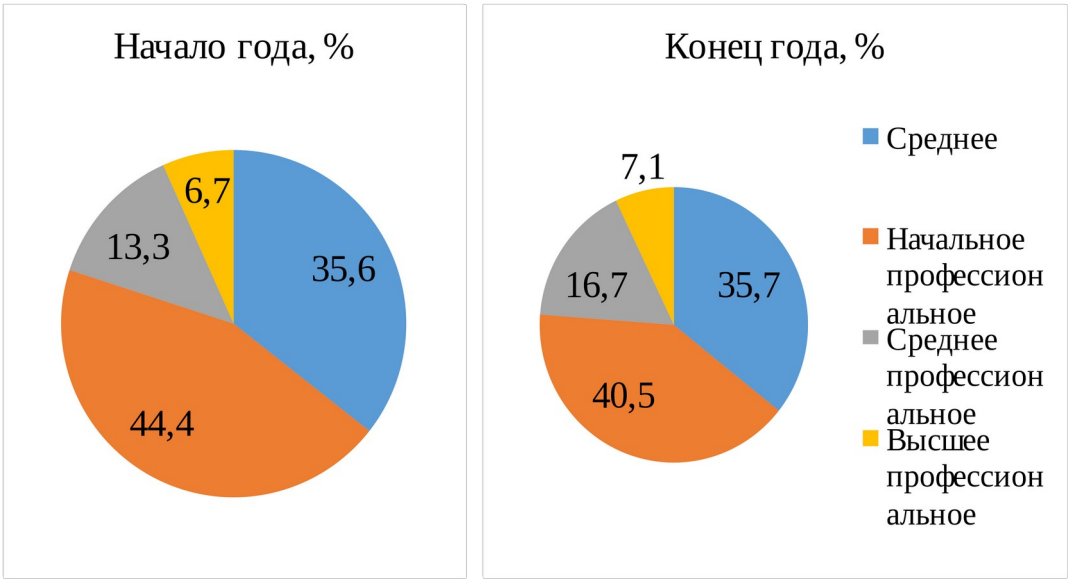

Рисунок 17 – Структура работников по уровню образования в 2012 году

Данные рисунка говорят об увеличении доли работников со средним профессиональным образованием на конец 2012 год, а снижение количества работников с начальным профессиональным образованием обуславливает повышение уровня образования.

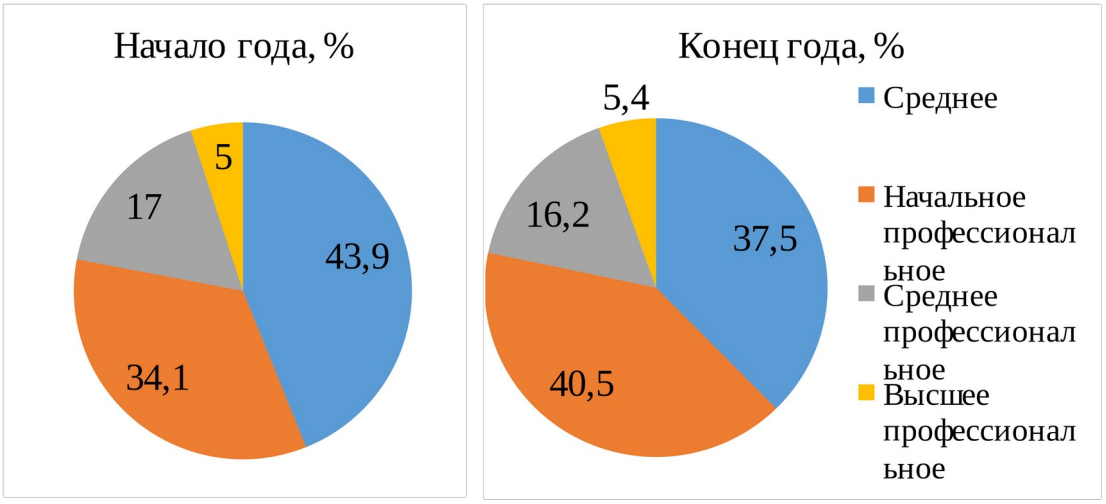

Рисунок 18 – Структура работников по уровню образования в 2013 году

По данным рисунка происходят значительные изменения в структуре работников, обусловленные снижением численности работников к концу 2013 года. Также рост количества работников с начальным профессиональным образованием составляет 6,4 %, что обосновано снижением доли работников со средним образованием. Необходимо рассмотреть структуру работников, по стажу представленную на рисунке 19.

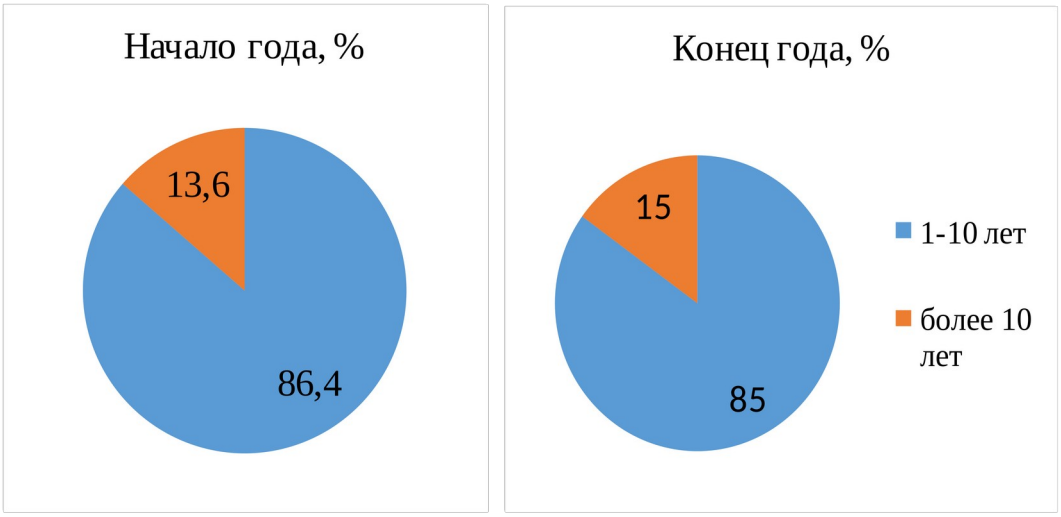

Рисунок 19 – Структура работников по трудовому стажу в 2011 году

Данные рисунка говорят о преобладающей доле работников со стажем менее 10 лет, свидетельствуя о недостатке опыта у большинства работников организации. Динамика на конец года существенно не меняется.

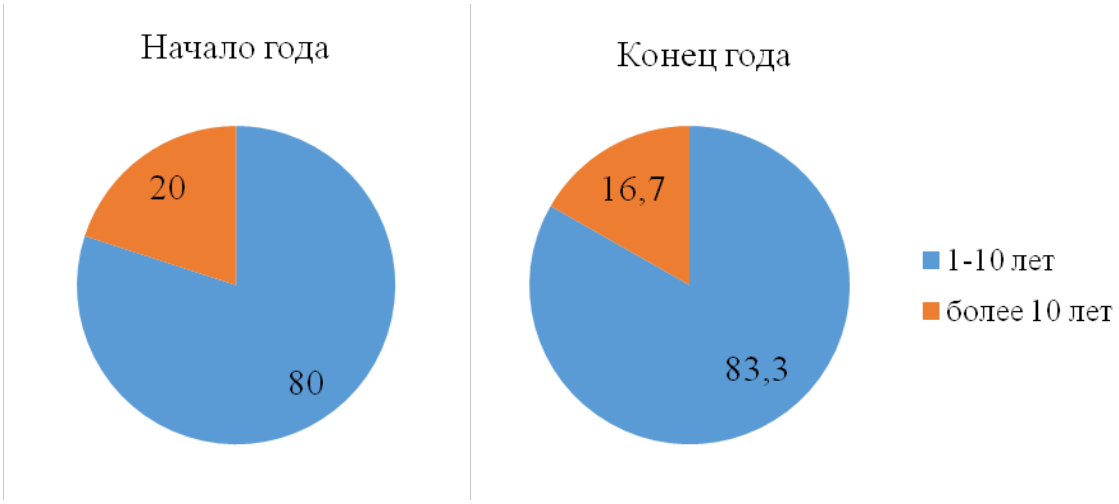

Рисунок 20 – Структура работников по стажу в 2012 году

Как указано на рисунке, на конец 2012 года происходит снижение доли работников с большим стажем работы, а если сравнивать с данными 2011 года показатели существенно не изменились.

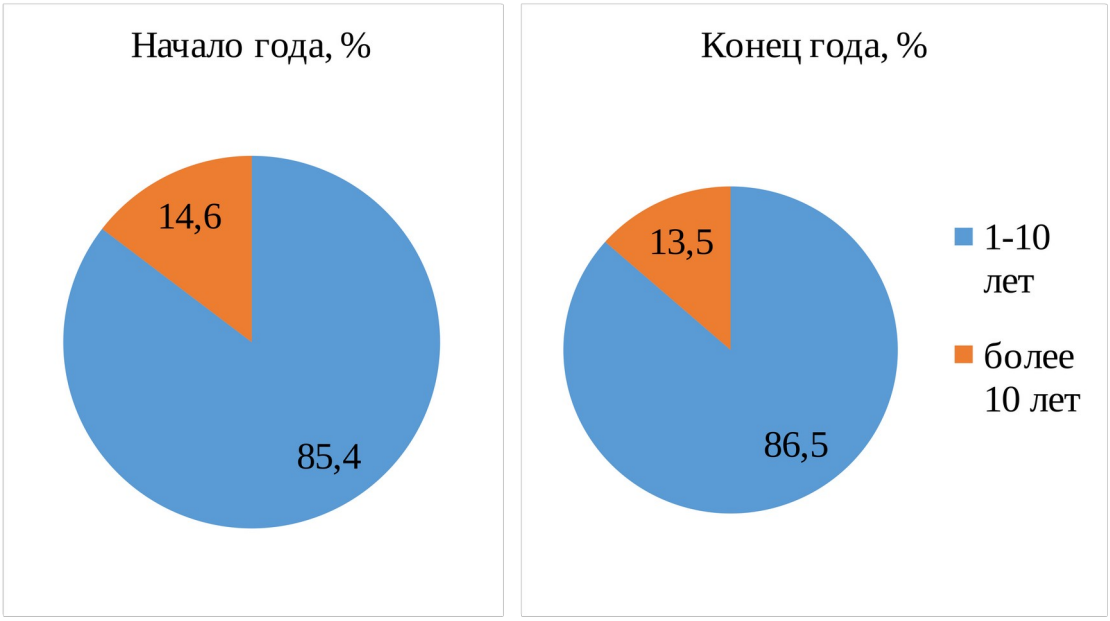

Рисунок 21 – Структура работников по стажу в 2013 году

По данным рисунка, наблюдается снижение доли работников с большим стажем работы в связи с уменьшением количества работников на конец года.

В завершении качественного анализа необходимо отметить, что в организации работают недостаточно квалифицированные работники, что, безусловно, влияет на качество обслуживания клиентов и влечет за собой снижение прибыли. Так же низкая квалификация напрямую связана с удовлетворенностью трудом и снижением трудовой активности.

Таким образом, анализ характеристики предприятия позволил выявить проблему текучести кадров среди официантов, обусловленную возрастными и гендерными показателями, а также недостатком образования и опыта работы в сфере общественного питания

2.2. Анализ показателей управления удовлетворенностью трудом работников организации

Управление удовлетворенностью трудом, является наиболее важным инструментом для повышения трудовой активности работников организации. Существует большое количество показателей позволяющих оценить степень удовлетворенности работников, но для анализа потребуется диагностика личностной и групповой удовлетворенности трудом, посредством анкетирования. (Приложение А)

Проведенное анкетирование работников организации ООО «Гризли Бар», позволило выявить среднее значение показателей управления удовлетворенностью трудом (44,3), что в соответствии с ключом анкеты интерпретируется как «не вполне удовлетворены». Данный показатель еще говорит о том, переходе на критерий «не удовлетворены», если показатели повысятся на (0,7), в том и другом случае сигнализируя о необходимости разработки рекомендаций для решения этой проблемы.

Если рассматривать показатели более детально, можно увидеть, как распределяются в процентном соотношении от числа работников, следующие критерии удовлетворенности на рисунке 20.

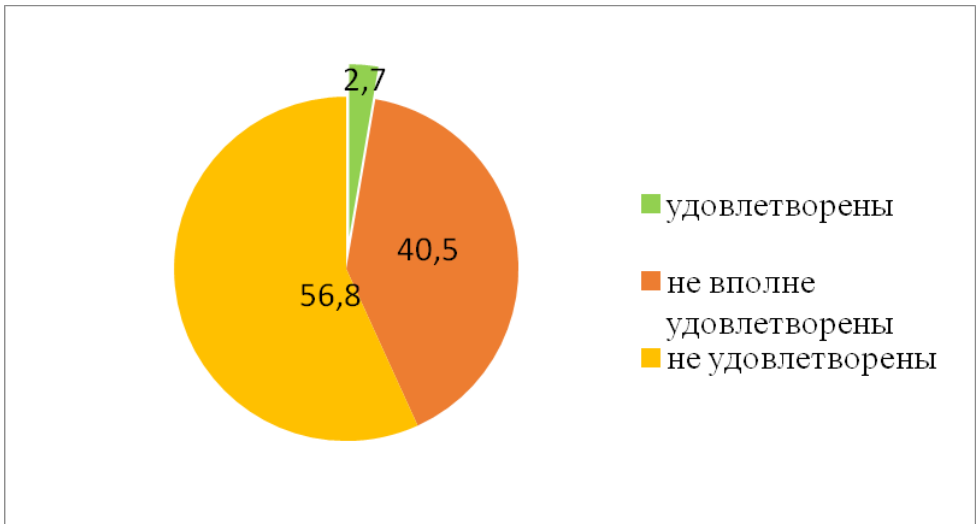

Рисунок 22 – Показатели удовлетворенности

По данным рисунка можно сделать вывод о не удовлетворенности трудом работников, а так же недостаточной удовлетворенности. Процент полностью удовлетворенных трудом в очень низки, В целом складывается картина отрицательных тенденций в управлении удовлетворенностью трудом организации, влияющих на изменение трудовой активности. Низкая удовлетворенность трудом может быть вызвана различного рода показателями, поэтому предлагается к рассмотрению динамическую схему показателей удовлетворенности.

Таблица 9 – Группы показателей удовлетворенности трудом

Показатели удовлетворенности	Удовлетворены	Частично не удо-влетворены	Не удовлетворены
Предприятие	10,8	81,1	8,1
Условия труда	28,5	54,8	17,7
Слаженность коллек-	25	56,7	18,3

тива			
Руководством	31,2	52,1	7,6
Заработная плата	35,1	52,5	13,3

Окончание таблицы 9

Карьерный рост	29,7	51,3	18,9
Возможность использования интеллектуального потенциала	24,3	59,4	16,2

Анализируя данные опроса: «Наиболее не удовлетворены работники возможностью карьерного роста, а следующий показатель по величине слаженность коллектива если суммировать с числом частично не удовлетворенных, то можно сделать вывод о плохом психологическом климате в коллективе. Еще одним наиболее важным и высоким показателем неудовлетворенности является условия труда, поскольку работа официантов связана с высокой утомляемостью и средней продолжительностью рабочего дня 10 часов. Возможность использования интеллектуального потенциала также важна для работников».

Таким образом, ранжируя данные, можно выделить 4 наиболее значимых показателя удовлетворенности трудом:

1. Удовлетворенность возможностью карьерного роста.
2. Удовлетворенность слаженностью коллектива.
3. Удовлетворенность психологическим климатом в коллективе.
4. Удовлетворенность условиями труда.

Что говорит о недостаточно эффективном управлении удовлетворенностью трудом.

2.3. Анализ показателей трудовой активности работников

Для анализа показателей трудовой активности, сперва необходимо анализировать рентабельность предприятия (табл. 7).

Таблица 10 – Показатели рентабельности ресторана ООО «Гризли Бар» за три года

Показатели	Ед. измер.	2011	2012	2013	Абсолютное отклонение, +/- (2012-2011гг.)	Абсолютное отклонение, +/- (2013-2012гг.)
Объем реализации	р.	60723038	58428019	53725264	-2295019	-4702755
Затраты на поставщиков	р.	45286713	42798654	39237254	-2488059	-3561400
Постоянные затраты	р.	10587350	11023460	11426553	436110	403093
Переменные затраты	р.	357024	290545	218065	-66479	-72480
Прибыль	р	4491951	4315360	2843392	-176591	-1471968

Данные таблицы свидетельствуют о показателях рентабельности. Абсолютное отклонение прибыли на 2012 ниже показателя 2011 года, поскольку объем реализации снизился. Отклонение прибыли 2013 года почти в три раза ниже по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о злокачественных тенденциях внутри организации, и росте постоянных затрат. В связи с кадровыми изменениями снизился объем реализации, поэтому и прибыль значительно ниже.

Далее необходимо рассчитать производительность труда работников в организации по формуле (2) и (3), в стоимостном выражении, за последние три года.

Таблица 11 – Стоимостное выражение производительности труда за три года

Показатели	2011	2012	2013
Производительность труда, р./ мес.	5060253	4869001	4477105

Производительность труда за месяц, р./чел.	1445786	1358791	1377570

Полученные данные изобразим на рисунке 12.

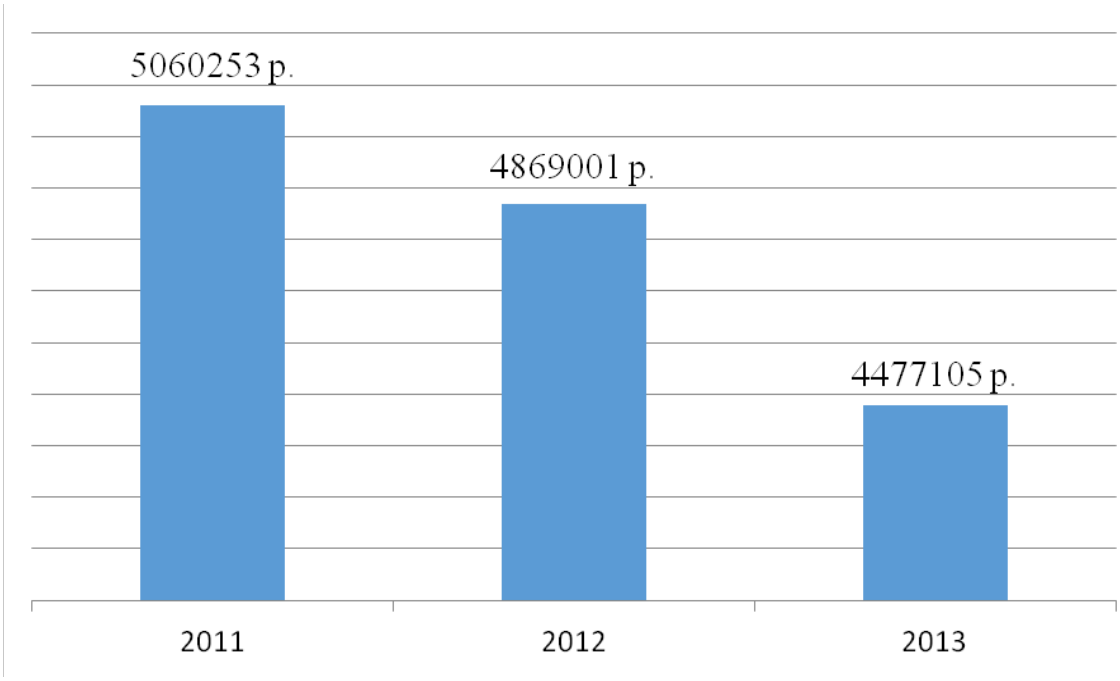

Рисунок 23 – Динамика производительности труда

Данные рисунка отражают стоимостную производительность труда, являющуюся обобщенным показателем нормы выработки работников в течение года. Видно, что производительность труда значительно сокращается к 2013 году и достигает своего минимума. Подобное изображение производительности труда очень точно отражает снижение трудовой активности работников организации.

Таким образом, в результате проведенных анализов были выявлены проблемы текучести кадров среди официантов в силу снижения удовлетворенностью трудом по показателям «условия труда», «возможность использования интеллекта в работе», «слаженностью работы», а так же «карьерным ростом». Недостаток профессионального образования и квалификации работников также

влияет на удовлетворенность трудом, тем более женского пола в возрасте до 30 лет. Анализ трудовой активности помог соотнести влияние удовлетворенности трудом на производительность труда. Необходимо дать рекомендации по устранению проблем управления удовлетворенностью трудом и дать экономическое обоснование для повышения трудовой активности.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ГРИЗЛИ БАР»

3.1. Рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенности трудом

В ходе анализа управления удовлетворенностью трудом работников организации ООО «Гризли Бар» были выявлены следующие проблемы:

1. Высокая текучесть кадров.

2. Низкие показатели удовлетворенности трудом.

3. Снижение трудовой активности работников.

Для эффективного управления удовлетворенностью работников организации, с целью повышения трудовой активности, предлагаются к разработке следующие рекомендации:

1. Организовать обучающие тренинги для официантов

При анализе удовлетворенности трудом, возникла проблема нехватки профессионального образования сотрудников среди официантов, поэтому предлагается провести обучающие тренинги, рассчитанные на девять дней, в кулинарном центре «Маэстро». Планируемый эффект проведения обучения сотрудников – рост производительности труда, соответственно рост прибыли, а также улучшение сервиса. Удовлетворение потребности работников в образовании будет нести социальный эффект призванный снизить текучесть кадров. Обучение сотрудников будет осуществляться, согласно новому гибкому графику для официантов.

2. Разработать гибкий график для официантов.

Поскольку ресторан работает в двенадцатичасовом режиме, официанты и другие сотрудники подвержены высокой утомляемости, что отрицательно влияет на трудовую активность. Молодые девушки подвержены нарушением норм

труда из-за ненормируемого рабочего дня. Во избежание подобного предлагается разработка гибкого графика работы официантов. Разработанный график позволит сохранить количество отработанных часов одним работником за месяц, тем самым сохраняя заработную плату.

3. Организовать группы «тренинга умений».

В основу подхода к работе положены обучающая модель, постановка целей, измерение и оценка поведения. Примером могут служить группы «тренинга уверенности в себе». Таким образом, обучают умению планировать карьеру и принимать решения, развивают способность справляться с беспокойством и совершенствуют навыки общения. Подобные тренинги позволят сотрудникам избавиться от ощущения отсутствия умственного труда. Предполагаемый эффект – рост прибыли посредством увеличения производительности труда на 5 %. Затраты на мероприятие составят 72 тысячи рублей.

4. Организовать объединяющий корпоративный вечер «День рождения Гризли».

Тяжелый психологический климат в коллективе особенно обостряется в рабочее время. Стресс и нежелание работать в такой обстановке влияет на удовлетворенность трудом и на трудовую активность в целом. Предлагается организовывать корпоративный вечер в честь дня рождения ресторана. Организация корпоративного вечера будет проходить за городом в базе отдыха «Белый Парус» и рассчитана на один день. Будет осуществлен автобусный трансфер. Проживание будет проходить в домах по 10 человек в каждом, мужчины отдельно от женщин. Организацией питания занимается обслуживающий персонал базы отдыха. Проведение досуга включает в себя командные соревнования (волейбол, футбол), рыбалку, катание на лодках и т. д. – днем, а также выступление ди-джея – вечером. Во время проведения корпоративного вечера будет исключен алкоголь, поскольку он ингибирует кооперационные процессы в коллективе в случаях его переизбытка. Мероприятие позволит «разрядить» обстановку, на-

каляющуюся между сотрудниками во время работы, а так же сплотит коллектив и повлияет на преданность организации.

5. Конкурс на самые большие чаевые среди официантов «Большой чай».

Конкурс проводится ежемесячно в качестве бонусной программы для стимулирования выполнения стандартов официантами. Учет ведется кассирами. Тот официант, который по итогам месяца заработал больше всех чаевых, получает сертификат номиналом 5000 рублей на различные покупки или процедуры (по выбору победителя). По итогам года, будет определен самый успешный официант, в будущем претендующий на должность менеджера. Предполагаемый эффект от мероприятия рост производительности труда на 6 %.

3.2. Экономическое обоснование рекомендаций по управлению удовлетворенностью трудом работников

Предложенные мероприятия при реализации должны повлечь за собой экономическую и социальную выгоду, позволяющую посредством эффективного управления удовлетворенностью трудом, повысить трудовую активность работников. Для этого необходимо рассчитать стоимость предложенных мероприятий и посмотреть, что даст нам внедрение новых рекомендаций.

1. Расчет экономической эффективности обучающих курсов в кулинарном центре «Маэстро».

Обучение официантов осуществляется на предприятии, курсы проводит тренер по две темы за один день, рассчитаны на 8 часов с перерывами.

Стоимость восьмичасового тренинга составляет 18 тысяч рублей, на группу, в количестве от 10 и более человек. Весь курс лекций и практик состоит из 14 уроков и будет составлять 126 тысяч рублей для всей категории официантов. Ожидаемый эффект от внедрения мероприятия – рост прибыли на 30 %, путем повышения производительности труда на 12 %.

Таблица 12 – Расчет экономического эффекта от обучения официантов

Наименование мероприятия	Существующий вариант	Проектируемый вариант	Изменение, %
Прирост производительности труда, %.	100	112	12
Прирост производительности труда, р.	1377570	1542878	165308
Увеличение прибыли, р.	2843392	9290419	6446993
Прирост объема производства, млн р.	53725230	60172257	6447027
Затраты на внедрение, р.	126000		
Экономический эффект, р.	6446993		

2. Расчет эффективности внедрения гибкого графика.

Гибкий график разработан для снижения утомляемости официантов и улучшения условий труда официантов организации. Также при внедрении этого графика, сохраняется ежемесячная выработка, поскольку официант будет должен отработать в месяц не менее 35 часов. Реализация мероприятия призвана увеличить производительность труда на 5 %.

Таблица 13 – Расчет эффективности гибкого графика

Разработка гибкого графика	Существующий вариант	Проектируемый вариант	Изменение, %
Прирост производительности труда, %.	100	105	5
Прирост производительности труда, р.	1377570	1446448,5	68878,5
Увеличение прибыли, р.	2843392	5529653,5	2686261,5
Прирост объема производства, млн р.	53725230	56411491,5	2686261,5
Экономический эффект, р.	2686261,5		

Таким образом затраты на внедрение гибкого графика отсутствуют, производительность труда повышена на 5 %, а рост прибыли увеличился.

3. Расчет эффективности групп «тренинга умений».

Для того чтобы рассчитать экономическую эффективность, необходимо спланировать тренинги умений заранее поскольку это занятие групповое.

Стоимость найма тренера на один сеанс составляет 12000, при желании можно проходить тренинги индивидуально. Рекомендуемая продолжительность тренингов 6 сеансов. Таким образом, стоимость мероприятия составит 72000 рублей. Рекомендуемое мероприятие позволит официантам получить психологическую поддержку, а так же улучшить коммуникативные способности.

Таблица 14 – Расчет эффективности «тренинга умений»

«Тренинг умений»	Существующий вариант	Проектируемый вариант	Изменение, %
Прирост производительности труда, %	100	103	3
Прирост производительности труда, р.	1377570	1418897	41327
Увеличение прибыли, р.	2843392	4455149	1611757
Прирост объема производства, млн	53725230	55336987	1611757
Затраты на мероприятие, р.	72000		
Экономический эффект, р.	1611757-72000=1539757		

Таким образом, реализация «тренингов умений», дает положительный экономический эффект, удовлетворяя потребности в интеллектуальной насыщенности труда официантов, путем повышения производительности труда.

4. Расчет эффективности корпоративного вечера «День рождения Гризли».

Корпоративный вечер будет приурочен ко дню рождения организации, необходимо рассчитать стоимость одного подобного вечера. В качестве примера рассмотрим туристскую базу отдыха «Белый Парус», находящуюся в 40 км. от Екатеринбурга. Предполагаемый экономический эффект будет условным, поскольку организация мероприятия носит социальный характер, позволяющий

повысить командный дух и поспособствовать сплоченности коллектива, повышая удовлетворенность психологическим климатом.

Таблица 15 – Расчет организации корпоративного вечера «День рождения Гризли»

Корпоративный вечер «День рождения Гризли»	
Количество работников организации, чел.	40
Затраты на проведение, в том числе	
Аренда базы отдыха «Белый Парус», р.	30800
Организация питания, р.	50738
Организация досуга, р.	16350
Стоимость автобусного трансфера, р.	6000
Сумма затрат, р.	103888
Сумма затрат на одного человека, р.	2597

Сумма затрат на проведение корпоративного вечера, оплачивается за счет организации, таким образом вызывая положительный резонанс в коллективе, а само мероприятие воспринимается работниками, как подарок на день рождения. Безусловно социальный эффект от проведения корпоративного вечера будет положительным, поскольку улучшение психологического климата в коллективе и его сплоченности отразится на удовлетворенности трудом работников.

5. Расчет эффективности конкурса на самые большие чаевые среди официантов «Большой чай».

Конкурсные программа призвана для повышения производительности труда официантов. Соревновательный характер конкурса, наиболее подходит для этой цели, а бонус по итогам месяца, в качестве сертификата на определенную сумму, победитель выбирает лично. Предполагаемое повышение производительности труда – 6 %.

Таблица 16 – Расчет эффективности конкурса на самые большие чаевые среди официантов «Большой чай»

«Большой чай»	Существующий вариант	Проектируемый вариант	Изменение, %
Прирост производительности труда, %	100	106	6
Прирост производительности труда, р.	1377570	1460224	82654
Увеличение прибыли, р.	2843392	6066905	3223513
Прирост объема производства, млн	53725230	56948743	3223513
Затраты на мероприятие, р.	5000*12=60000		
Экономический эффект, р.	3223513-60000=3163513		

Проведение конкурса дает положительный экономический эффект. Социальный эффект мероприятия будет выражаться в возможности удовлетворения потребности в карьерном росте, не материально стимулируя официанта повышать производительность труда.

Представим показатели экономической эффективности всех мероприятий в сводной таблице 15.

Таблица 17 – Показатели экономической эффективности по всем мероприятиям

Показатели	Мероприятие №1	Мероприятие №2	Мероприятие №3	Мероприятие №4	Мероприятие №5	Итого
Экономический эффект, р.	6446993	2686261	1539757	0	3163513	13836524
Сумма затрат на проведение, р.	126000	0	72000	103888	60000	361888

По данным таблицы общий экономический эффект по отношению к прибыли последнего года вырастет в 4 раза, что свидетельствует об эффективности

внедрения разработанных рекомендаций. Производительность труда, на 716335 рублей, что в два раза выше текущей производительности.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление удовлетворенностью трудом работников требует большого внимания со стороны руководства, поскольку напрямую влияет на производительность труда. Управляя удовлетворенностью трудом, можно эффективно проводить кадровую политику, снижая текучесть кадров. Мотивированный работник способен приносить гораздо больше прибыли, будучи уверенным в том, что о его потребностях думает руководитель.

4. БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ГРИЗЛИ БАР»

4.1. Анализ дипломного проекта на соответствие правовым требованиям безопасности

Общественное питание сегодня представляет собой совокупность предприятий, признанных наиболее полно удовлетворять спросы населения, улучшать качество выпускаемой продукции, повышать культуру обслуживания.

Все предприятия общепита: кафе, рестораны, бары, столовые и т.д. обязаны соблюдать установленные в государственных стандартах, санитарных, противопожарных правилах, технологических нормативах обязательные требования к качеству услуг, их безопасности для жизни, здоровья людей, окружающей среды и имущества. Правовым регулированием деятельности предприятий общепита является сертификация услуг общественного питания.

Обязательная сертификация услуг общественного питания осуществляется на соответствие требованиям безопасности для жизни и здоровья граждан, охраны окружающей среды, установленным в законодательных актах, государственных стандартах России, санитарных нормах и правилах, строительных нормах и правилах, Правилах производства и реализации продукции и услуг общественного питания, утвержденных Постановлением №332 Правительства Российской Федерации от 13.04.93 и других документах, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации устанавливают обязательные требования к услугам.

При сертификации услуг общественного питания должны проверяться характеристики (показатели) услуг, условий обслуживания и использоваться методы, позволяющие:

– полно и достоверно подтвердить соответствие услуг требованиям, направленным на обеспечение безопасности для жизни и здоровья граждан, окру-

жающей среды, установленным в нормативных документах для этой услуги, а также другим требованиям, которые в соответствии с законодательными актами должны подтверждаться при обязательной сертификации;

– провести идентификацию услуг, в т. ч. испытаний кулинарной продукции, проверить принадлежность к классификационной группировке, соответствие техническим документам.

Органы по сертификации услуг проводят сертификацию услуг общественного питания в соответствии с областью аккредитации. Работа проводится экспертами Органа по сертификации или привлеченными экспертами из других организаций, аттестованными на право проведения работ по сертификации услуг общественного питания.

Сертификация услуг предприятий общественного питания иностранных фирм осуществляется по тем же правилам и процедурам, что и отечественных предприятий.

Для проведения сертификации услуг общественного питания заявитель – юридическое лицо направляет заявку в орган по сертификации. При наличии у предприятия общественного питания филиалов, сертификации подлежат услуги, оказываемые каждым филиалом.

Заявитель дополнительно к заявке заполняет анкету – вопросник, перечень вопросов которой может уточняться по согласованию с заявителем.

По результатам рассмотрения заявки и дополнительных материалов Орган по сертификации принимает решение по заявке. Если решение по заявке принимается отрицательное, то Орган по сертификации аргументировано сообщает заявителю о невозможности проведения сертификации услуги. При положительном решении по заявке Орган по сертификации направляет заявителю решение.

Одновременно с положительным решением по заявке Орган по сертификации направляет заявителю проект договора (по типовой форме) на проведение сертификации услуг, включая инспекционный контроль за сертифицируе-

мыми услугами. К договору также прилагаются календарный план работ по этапам и калькуляция работ.

Сертификационные проверки услуг общественного питания выполняются комиссией, в состав которой включаются эксперты по сертификации услуг и специалисты – консультанты.

Порядок проведения сертификационных проверок и испытаний определяется схемами сертификации. Нумерация схем дана в соответствии с документом «Система сертификации ГОСТ Р. Основные положения и порядок проведения сертификации услуг».

На основании анализа полученных результатов Орган по сертификации принимает решение о выдаче или отказе в выдаче сертификата соответствия.

При отрицательных результатах Орган по сертификации направляет заявителю решение об отказе в выдаче сертификата. Основанием для отказа в выдаче сертификата является отсутствие положительного результата сертификационных проверок и/или испытаний, а также отказ исполнителя услуги от оплаты процедур сертификации. При повторном обращении заявителя используется тот же порядок сертификации услуг.

Орган по сертификации на основании акта сертификационных проверок процесса оказания услуги, протокола испытаний – контроля качества кулинарной продукции оформляет сертификат соответствия и выдает его заявителю. В сертификате указываются акты и протоколы испытаний, а также испытательные лаборатории, их выдавшие. В сертификате также указывают подтвержденный тип и класс предприятия.

Сертификат соответствия вступает в силу с момента его регистрации в реестре Органа по сертификации услуг общественного питания. Срок действия сертификата соответствия устанавливается органом по сертификации с учетом предложений, содержащихся в заключение Госсанэпидслужбы, но не более чем на три года.

Право применения знака соответствия предоставляется исполнителю лицензией, выдаваемой Органом по сертификации в установленном Госстандартом России порядке. В лицензии устанавливаются обязательства исполнителя обеспечивать соответствие услуг нормативным документам. Форма, размеры и технические требования к знаку соответствия при обязательной сертификации установлены в ГОСТ Р 50460 – 92.

Инспекционный контроль за сертифицированными услугами проводится Органом по сертификации с целью установления, что оказываемая услуга продолжает соответствовать требованиям, на которые она была сертифицирована. Инспекционный контроль проводится в течение всего срока действия сертификата соответствия в форме периодических и внеплановых проверок, включающих испытания – контроль качества кулинарной продукции.

Инспекционный контроль предусматривает проведение проверки услуг непосредственно на предприятии – заявителе. Оценка качества (испытаний) кулинарной продукции (отобранных проб) производится аккредитованной испытательной лабораторией.

4.2. Оценка условий труда. Улучшение условий труда

Условия обеспечения здоровых и безопасных условий труда на предприятиях общественного питания, регламентируются Строительными нормами и правилами проектирования, а также Межотраслевыми правилами по охране труда в общественном питании ПОТ РМ – 011–2000. Правила СНиП и Межотраслевые правилами по охране труда в общественном питании обязаны соблюдать руководство любого предприятия. Таким образом, принятые правила соблюдаются и в ресторане «Гризли Бар».

Нормы площади приняты (в м^2):

– для горячего цеха – 7-10. В ресторане площадь горячего цеха равна 14.5 м^2;

– холодного – 6 – 8. Для ресторана – 8,4 м².

Высота производственных помещений ресторана 3,3 м. Двери, ведущие из зала в кухню и из горячего цеха в холодный двустворчатые шириной 2 м и высотой 2,3 м.

По требованиям СНиП, стены на высоту 1,8 м от пола должны быть облицованы керамической плиткой, остальная часть покрыта светлой клеевой краской. В ресторане стены облицованы светлой керамической плиткой на всю высоту, что улучшает условия санитарной обработки.

Расстояние между холодильником и стеной в горячем цехе – минимальное (5–10 см), зато плиты и духовые шкафы удалены от стен более чем на 1,5 м.

Оборудование размещено так, что исключается возможность контакта горячего оборудования с пожароопасными веществами.

Полы покрыты метлической плиткой, а это обеспечивает их легкое очищение от загрязнений и отвечает санитарно-гигиеническим требованиям. В холодильной камере ресторана полы покрыты утепляющим настилом и она оборудована системой светозвуковой сигнализации.

План эвакуации при пожаре выполнен в соответствии с ГОСТ Р 12.2.143–2009, схема эвакуации представлена ниже (рис.22).

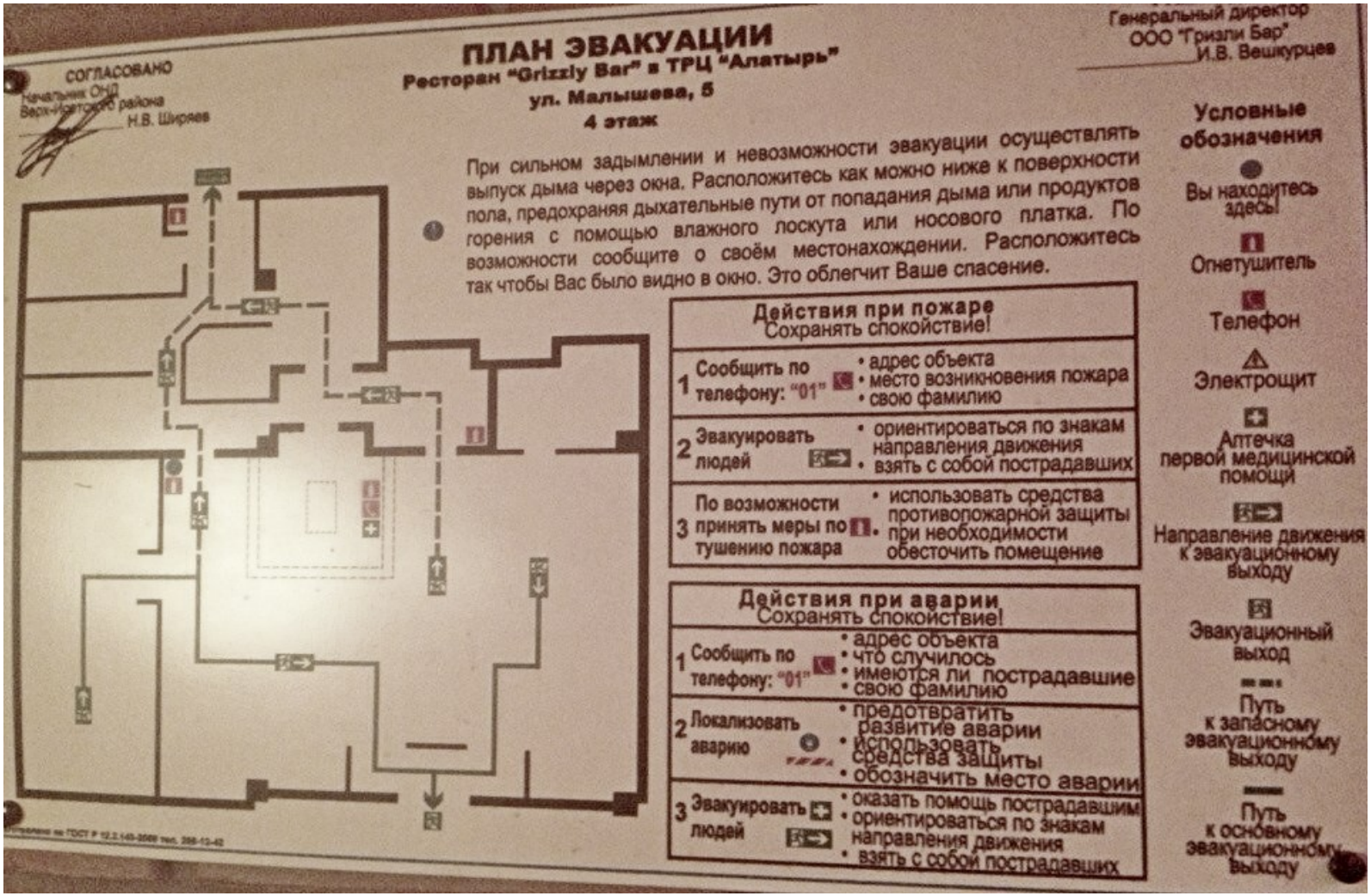

Рисунок 24 – План эвакуации при пожаре ресторана «Гризли Бар»

На каждом предприятии общественного питания, как и в ресторане «Гризли Бар» на работников воздействуют различные вредные факторы.

К физическим факторам относятся:

– движущиеся машины и механизмы, подвижные части торгово-технологического оборудования, перемещаемые товары, сырье, тара;

– напряжение в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека. Во избежание несчастного случая розетки в ресторане заземлены;

– острые кромки, заусенцы и шероховатость на поверхностях инструментов, оборудования, инвентаря. В ресторане у всего оборудования и всех столов острые выступающие кромки спилены и зачищены;

– повышенная или пониженная температура, влажность и подвижность воздуха рабочей зоны. Во избежание перегрева воздуха в горячем цехе используют кондиционер и вытяжку;

– тепловое (инфракрасное) излучение. От этого работники ресторана никак не защищены, но возможные способы по защите даны рекомендации;

– повышенный уровень шума и вибрации на рабочем месте. Также даны рекомендации;

– недостаточная освещенность рабочей зоны, пониженная контрастность. В ресторане такой проблемы нет, все помещения хорошо освещены.

К психофизиологическим факторам относятся: физические перегрузки, нервно-психические перегрузки, монотонность труда, эмоциональные перегрузки. Все эти факторы действуют, как правило, в совокупности. Руководство ресторана не задумывалось над тем, чтобы как то уменьшить влияние на работников этих факторов. Для обеспечения комфортных условий труда и минимизации влияния психофизиологических факторов в разделе предлагается создать комнату разгрузки.

Важным условием снижения утомляемости работников, предотвращения травматизма является правильное освещение производственных помещений и

рабочих мест. В цехах, по требованиям СНиП, обязательно должно быть естественное освещение, удаленность рабочего места от окон не более 8м². В ресторане же рабочие столы горячего цеха стоят прямо возле окна, так что рабочее место повара освещается не только искусственным светом, но и естественным. Количество чисток остекления светопроемов (частота мытья окон) для ресторана составляет не менее двух раз в год.

Для искусственного освещения в ресторане используют люминесцентные лампы и лампы накаливания. Для освещения производственных помещений соблюдается норма – на 1 м² площади цеха приходится 20 Вт. Относительная влажность воздуха в цехах 60–70 %.

Оптимальная температура:

– в холодном цехе 16–18 С°;

– в горячем цехе 23–25 С°.

При повышении заданной температуры до 31С° находиться в помещении работникам запрещено правилами охраны труда. Так как при работе в горячем цехе используются раскаленные плиты, духовки, то температура воздуха там высокая и при попытке охлаждения помещения оно быстро вновь достигает температуры 25С°. Поэтому используется мощная приточно-вытяжная вентиляция (скорость движения воздуха 1–2 м/с). Специальные вентиляционные системы обеспечивают удаление перегретого воздуха, паров и отходящих газов. Вентиляционные вытяжки расположены над источником парообразования и тепла.

Для улучшений условий труда работников организации ООО «Гризли Бар», предлагаются следующие рекомендации:

Секционное модулированное оборудование представляет собой линии, которые комплектуются из отдельных секций, специализированных на выполнении определенных технологических операций. Все секции одинаковы по высоте и ширине (глубине).

При планировке рабочих мест с применением секционного модулированного оборудования рабочие места размещаются в соответствии с последовательностью выполнения различных операций технологического процесса приготовления пищи. Это уменьшает затраты времени на выполнение операций, так как поварам не приходится делать непроизводительных движений, снижает утомляемость работников, обеспечивает экономию производственной площади.

Секционное модулированное оборудование экономит производственную площадь на 5–7 %, повышает эффективность использования оборудования, снижает утомляемость работников, повышает их трудоспособность.

Секционное оборудование можно расставить в производственном помещении ресторана в линию, П – образно, Г – образно или же в 2 ряда. Рекомендуется расставлять элементы модулированного оборудования в одну линию или Г – образно. Если оборудование установлено в одну линию, то повар может контролировать весь процесс приготовления блюд; однорядное размещение оборудования избавляет повара от лишних движений.

Любое предприятие должно иметь систему оповещения при возникновении аварийных ситуаций. Сюда относятся пожарная сигнализация и система светозвуковой сигнализации «человек в камере», которые есть в ресторане. Рекомендуются следующие способы уведомления:

Для предупреждения аварийных ситуаций, нагревательное оборудование, технику можно оснастить системой световой или звуковой сигнализации, которая будет свидетельствовать о нарушении его работы. Звуковой сигнал слышен при работе оборудования на максимальных режимах, а световой сигнал сделан так, что легко отличается от окружающих предметов при дневном и электрическом освещении.

Также, можно оснастить оборудование ресторана системой автоматического отключения при нарушении работы.

Для предотвращения неблагоприятного действия на организм поваров и других кухонных работников инфракрасного излучения следует:

– максимально заполнять посудой рабочую поверхность плит. Достаточно оставлять свободной 50 % поверхности плиты.

– своевременно отключать секции электроплит или переключать их на меньшую мощность.

Из отрицательных факторов, влияющих на работников кухни в ресторане, большое значение имеет шумовой эффект и вибрации. Постоянный шум от приборов снижает работоспособность работника, поэтому необходимо всеми средствами добиваться минимизации воздействия этого отрицательного явления. Предлагаются мероприятия по снижению шумового воздействия на работника:

– технические средства (уменьшение шума машин в источнике возникновения – применение звукопоглощающих кожухов, установка оборудование на вибропоглощающие фундаменты; применение звукопоглощающих материалов, таких как пробковое дерево, резина, картон, пенопласт; толстые шторы на окнах, ковры на полу и др.);

– организационные мероприятия (выбор рационального режима труда и отдыха, сокращение времени нахождения в условиях повышенного шума, лечебно-профилактические и другие мероприятия). Здесь можно посоветовать:

Перестановку оборудования в производственных помещениях таким образом, что все оборудование, от которого исходит шум или вибрация будет поставлено рядом вдоль одной стены помещения. Рабочие же столы и оборудование, возле которого чаще всего приходится работать поварам, будет находиться как можно дальше от «шумового».

Чередование нахождения поваров возле оборудования, производящего много шума или вибраций. То есть, если перестановка невозможна, то, либо повара по очереди работают в некомфортных условиях шума и вибраций, либо, если в ресторане не очень много клиентов и один повар в состоянии справиться с работой, то другой повар может отдохнуть в тишине в «комнате отдыха», которая описана ниже.

Для снижения утомляемости работников, профилактики монотонности, гиподинамии, а также снижения тяжести труда рекомендуется создание в ресторане отдельной «комнаты разгрузки».

Процесс труда работников ресторана, и поваров, и официантов, и хостес, и бармена в основном проходит стоя. Стоять восемь-десять часов подряд тяжело для любого человека, поэтому необходимо создание в ресторане такой комнаты, где работник, в свободное время может отдохнуть.

Кроме того, труд, официантов связан с постоянными психологическими нагрузками. Труд повара зачастую связан с монотонным процессом. В связи с этим, для снижения утомляемости и повышения морального духа работника, можно в вышеупомянутой комнате, кроме мягкой мебели поставить радиоприемник. Общеизвестно, что некоторые мелодии благоприятно воздействуют на работоспособность и моральный дух человека.

Таким образом были выявлены отрицательные факторы, влияющие на работников ресторана, такие как шумовой эффект и вибрации, высокая утомляемость, а данные рекомендации позволят добиться минимизации влияния этих факторов на работников кухни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Удовлетворенность трудом является одним из важнейших факторов повышения трудовой активности. Снижение удовлетворенностью трудом отрицательно влияет на эффективность работника, приводя к негативным последствиям в кадровом обеспечении: текучести кадров, ухудшении трудовой и производственной дисциплины. Своевременная диагностика удовлетворенности необходима, а еще важнее правильна, ведь от этого будет зависеть рентабельность организации.

Трудовая активность выражается в производительность труда и трудоемкостью. Изменения трудовой активности работников во многом зависит от удовлетворенности трудом и мотивационных процессов в организации, обеспечивая высокие показатели рентабельности организации. Показатели удовлетворенности трудом, обуславливаются рациональными и социальными мотивами работника, а так же мотивами самоактуализации, отражающихся в возможности профессионального роста. Рассмотренные методы оценки трудовой активности базируются на расчетах производительности труда и трудоемкости.

Анализ предприятия позволил выявить проблемы текучести кадров среди официантов, обусловленные возрастными и гендерными показателями, а также недостатком образования и опыта работы в сфере общественного питания

Данные полученные в результате анкетирования работников организации позволили выявить 4 наиболее значимых показателя удовлетворенности трудом: «удовлетворенность возможностью карьерного роста», «удовлетворенность слаженностью коллектива», «удовлетворенность психологическим климатом в коллективе», «удовлетворенность условиями труда», характеризующих недостаточно эффективное управление удовлетворенностью трудом.

Разработанные рекомендации по совершенствованию управления удовлетворенностью трудом направлены на его повышение, а так же снижения текучести кадров и максимизации производительности труда, как основного показателя трудовой активности. Экономическое обоснование предложенных мero-

приятий, исходит из расчетов влияния прироста производительности труда, путем повышения удовлетворенности трудом, на прирост прибыли. Некоторые из рекомендаций помимо экономического эффекта дают социальный эффект.

Анализ дипломного проекта на соответствие правовым требованиям безопасности, позволил выявить причины ухудшения условий труда работников и влияние факторов оказывающих негативное влияние на здоровье и дать рекомендации по их совершенствованию.

Результаты дипломного проекта будут внедрены в организации ООО «Гризли Бар», практическая значимость проекта позволит применять мероприятия в других организациях имеющих проблемы управления удовлетворенностью трудом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и пере раб. – М. : ИНФРА-М, 2010.

2. Наумова Н. Ф. Удовлетворенность трудом как социальная характеристика. – М. : 2009.

4. Страхов А. И. Влияния соответствия личных и вещественных факторов производства на удовлетворенность трудом и заработную плату. – М. : 2009.

5. Леван А. Э. Влияние удовлетворённости трудом в бригадах на повышение его производительности. – М. : 2009.

6. Дмитриева М. А. Психология труда и инженерная психология / М. А. Дмитриева, А.А. Крылов, А. И. Нафтульев. – СПб. : ЛГУ, 2009.

7. Ермолаева М. В. Проблема удовлетворенности от работы в исследованиях зарубежных психологов. Новые исследования в психологии. – М. : ИНФРА, 2009.

8. Барри М. Стоу. Антология организационной психологии. – М. : Вершина, 2011.

9. Штольберг Р. Социология труда. – М. : Прогресс, 2009.

10. Новоселов Н. С. Квалификационные различия между работниками, характер труда и социальное равенство. – Ижевск : ЭКСМО, 2010.

11. Хэкман Дж. Р. Новая стратегия обогащения работы / Дж. Р. Хэкман, Г. Олдхэм, Р. Дженсон . – М. : Вершина, 2011.

12. Социология в системе научного управления : материалы IV Всероссийского социологического конгресса. – М. : ИС РАН, 2012.

13. http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Zhadan.pdf.

14. Королев И. В. Трудовая активность современной российской молодёжи: социологический анализ. – М. : ИНФРА, 2009.

15. Пионтовский, И.Н. Трудовая активность лиц старших возрастных групп в современных экономических условиях (на примере Дальнего Востока России). – Хабаровск : АМУР, 2012.

16. Методика и опыт социологического исследования удовлетворенности трудом работников И.П. Поварич, О.К. Слинкова, Ползуновский вестник № 3 2012.

17. Основные факторы удовлетворенности трудом на крупном предприятии А.Ш. Мисюрина.

18.Патрушев, В.Д. Динамика основных ценностей повседневной деятельности и мотивов труда / В.Д. Патрушев, Г.П. Бессокирная // СоцИс. – 2009.

20. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2012.

21. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2013.

22. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: учеб. для вузов / Л. Джуэл. СПб.: Питер, 2014.

23. Заславская Т.И. Неправовые трудовые практики и социальные трансформации в России / Т.И. Заславская, М.А. Щибаева // СоцИс. – 2013

24. Факторы удовлетворенности трудом: Систематизация зарубежного опыта А. Колтырина Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2010

25. Методика и опыт социологического исследования удовлетворенности трудом работников И.П. Поварич, О.К. Слинкова, Ползуновский вестник № 3 2013

26. Диагностика удовлетворенности трудом при регулировании социально-трудовых отношений Автор: К. В. Харченко Социологические исследования, № 7, 2009

27. Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учеб. пособие для вузов. – М. : ИНФРА-М, 2009

28. Экономика предприятий торговли и общественного питания: учебное пособие / Под ред. Т.И. Николаевой, Н.Р. Егоровой. М. : 2009

29.Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп Учебное пособие. Москва Издательство Института Психотерапии 2009.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой

Инструкция. Вашему вниманию предлагается опросник для самооценки, а также выбор некоторых эффективных методов мотивации трудовой активности. Он содержит 14 утверждений. Каждое утверждение может быть оценено от 1 до 5 баллов. Сделайте свой выбор по каждому и этих утверждений, отметив соответствующую цифру.

Таблица 17 – Опросник личностной и групповой удовлетворенности

Утверждение	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне не удовлетворен
1. Ваша удовлетворенность предприятием, где вы работаете	5	4	3	2	1
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.)	5	4	3	2	1
3. Ваша удовлетворенность работой	5	4	3	2	1
4. Ваша удовлетворенность слаженностью	5	4	3	2	1
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника	5	4	3	2	1
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника	5	4	3	2	1
7. Ваша удовлетворенность зарплатой (с точки зрения ее соответствия вашим трудозатратам)	5	4	3	2	1
8. Ваша удовлетворенность зарплатой по сравнению с тем, сколько за	5	4	3	2	1

такую же работу платят на других предприятиях					
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	5	4	3	2	1
10.Ваша удовлетворенность возможностями продвижения	5	4	3	2	1
11.Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности	5	4	3	2	1
12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту	5	4	3	2	1
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	5	4	3	2	1
14. В какой степени удовлетворенность работой повлияла бы на ваши поиски другой работы	5	4	3	2	1

Итоговый показатель может колебаться от 14 до 70 баллов.

Если результат равен 40 баллам и более, то есть основания говорить об удовлетворенности профессиональной деятельностью. И, напротив, если он меньше 40 баллов, можно судить о неудовлетворенности работой.

Настоящая методика может также применяться для оценки удовлетворенности работой целого коллектива (группы). В таком случае используются средние величины показателей. При этом оценка результатов производится по следующей шкале;

1) 15–20 баллов – вполне удовлетворены работой;
2) 21–32 балла – удовлетворены;
3) 33–44 балла – не вполне удовлетворены;
4) 45–60 баллов – не удовлетворены;
5) более 60 баллов – крайне не удовлетворены.