Особенности реализации различных моделей мотивации и стимулирования на предприятии общественного питания

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…… 4

1. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ…….. 7

1.1. Мотивация сотрудников в системе управления персоналом организации……. 7

1.2. Модели мотивации и стимулирования персонала на предприятии общественного питания……. 13

1.3. Построение системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии общественного питания ……. 20

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В NOVIKOV GROUP РЕСТОРАН «ВАНИЛЬ»……..... 34

2.1 Общая характеристика и структура управления Novikov Group Ресторан «Ваниль……..... 34

2.2 Анализ системы управления персоналом и анализ человеческих ресурсов в Novikov Group Ресторан «Ваниль»...……. 39

2.3. Анализ политики мотивации и стимулирования персонала Novikov Group Ресторан «Ваниль»…..…… 45

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В NOVIKOV GROUP РЕСТОРАН «ВАНИЛЬ»……...…….. 56

3.1. Рекомендации по оптимизации политики мотивации и стимулирования персонала Novikov Group Ресторан «Ваниль»…..……. 56

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий…… 77

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 79

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ…….. 81

ПРИЛОЖЕНИЯ…… 85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы обусловлена тем, что мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

В настоящее время в условиях перехода России к рыночной экономике все большее значение придается вопросам эффективности управления персоналом, приспособленности руководителей к новым условиям хозяйствования, возрастает потребность в совершенствовании системы управления. Именно управленческие работники в этих условиях являются наиболее ответственным звеном хозяйственной цепи, посредством которого могут быть инициированы и осуществлены те перемены, в которых нуждается экономика страны. Но никакие реформы, даже подкрепленные законом, не могут быть успешными, если к ним не готовы сами субъекты реформ — работники.

От руководителей и работников службы управления персоналом в значительной мере зависит, сможет ли управляемый объект адаптироваться к новым условиям, развиваться дальше и быть конкурентоспособным: качество работы управленческих кадров во многом будет определять результаты преодоления кризисного влияния экономики и ее стабилизации. Поэтому важно выяснить, какие изменения происходят в сознании работников организаций, какова их готовность к реформированию, какие стимулирующие системы действуют в организации, и в какой мере они отвечают мотивационной структуре трудовой деятельности. Выяснению названных вопросов и посвящена данная дипломная работа.

В условиях, когда экономика страны находится в кризисном состоянии, необходимы четко определенные тактика и стратегия

преодоления кризиса. Применительно к трудовой деятельности тактика — это стимулирование, предполагающее ориентацию практики управления на фактическую структуру ценностных установок и интересов работника, полную реализацию его трудового потенциала. У органов управления должен быть набор благ, способных удовлетворить потребности работника. Эти блага используются в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций.

Стратегия преодоления кризиса труда основана на мотивации — долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным критериям существующей структуры ценностных ориентаций и интересов, формировании мотивационного ядра, адекватного этим критериям, и тем самым развитии трудового потенциала.

Цель исследования состоит разработка рекомендаций по системе мотивации и стимулирования персонала в Novikov Group Ресторан «Ваниль».

Реализация данной цели предполагает решение следующих **задач**:

1. изучить теоретические аспекты мотивации, проанализировать классические и современные теории мотивации;
2. рассмотреть современные модели мотивации персонала и их использование в практике управления сотрудниками;
3. дать характеристику объекту исследования Novikov Group Ресторан «Ваниль»;
4. осуществить анализ системы мотивации в Novikov Group Ресторан «Ваниль»;
5. сформулировать и обосновать практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации Novikov Group Ресторан «Ваниль».

Объектом исследования является Novikov Group Ресторан «Ваниль».

Предметом исследования выступают технологии мотивации и стимулирования персонала Novikov Group Ресторан «Ваниль».

Теоретической основой исследования явились достижения отечественной и зарубежной науки в исследовании мотивации. В ходе работы проработана и изучена общая и специальная литература, статьи в периодических изданиях, а также использовалась информация интернет-сайтов.

Структура работы отвечает цели и задачам исследования и состоит из двух глав. Работа также включает введение, заключение, список использованной литературы и приложения.

Информационной базой исследования служат сведения из монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, научных периодических изданий, а данные финансовой статистической отчетности, отчетности по труду и его оплате по Novikov Group Ресторан «Ваниль» за 2014-2016 гг.

В работе использованы **методы исследования**, такие как: анализ литературы и практический материалов Novikov Group Ресторан «Ваниль», наблюдение, анкетирование, анализ кадровой и финансовой документации.

Практическая значимость дипломной работы состоит в том, что в ней представлены и экономически обоснованные мероприятия, направленные на применение современных технологий мотивации и стимулирования персонала Novikov Group Ресторан «Ваниль».

ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ

1.1. Мотивация сотрудников в системе управления персоналом организации

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации как функции управления, с помощью которой руководство любого предприятия побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения производственного процесса в соответствии с намеченным планом. Процесс создания либо реконструкции организационной структуры управления неразрывно связан с разработкой систем управления персоналом, контроля и информационного обеспечения, а люди - это основной источник эффективного развития предприятия.

Мотивация - это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Только тот руководитель добивается успеха, который признает людей главным источником развития организации. Существенный недостаток российских предприятий - недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. А ведь человеческий потенциал для предприятия - это основное конкурентное преимущество. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо

обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия [14, с. 55].

Но по праву первое место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив имеет персональный характер и находится внутри человека, и зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что необходимо сделать и как будет осуществлено это действие.

Потребности, интересы, системы ценностей соотносятся с трудовой ситуацией. Мотив является средством объяснения, обоснования индивидом своего поведения, в мотиве находит отражение отношение индивида к среде труда, ситуации и объектам [14, с. 57].

Мотивация – это часть процесса управления, с помощью которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации. На действенность процесса мотивации, активизацию поведения людей в процессе труда влияют такие факторы, как уровень развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в фирме, совокупность социально-экономических, научно-технических, правовых и других методов воздействия, влияющих на человека [14, с. 60].

В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность, удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или комплекса действий. В жизни каждого человека этот цикл присутствует и повторяется для удовлетворения любой его потребности.

Основными проблемами на предприятиях, связанных с низкой мотивацией персонала, являются: текучесть кадров, конфликтность, халатное отношение к труду, низкий уровень межличностных коммуникаций, неудовлетворенность работой сотрудников, низкий профессиональный

уровень персонала, безынициативность сотрудников и многое другое [7, с. 71].

Приватизация госсобственности, высвобождение рабочей силы и создание конкуренции на рынке труда не разрешили данную проблему до сих пор, так как они не побуждают к формированию сильной трудовой мотивации.

С точки зрения мотивационных принципов, главная задача сегодня состоит в том, чтобы сделать каждого работника собственником своей рабочей силы.

Решая проблему кризиса труда, каждая социальная группа пытается наиболее полно реализовать свои интересы в ущерб интересам общества и других групп. Только общество в лице государства должно способствовать развитию мотивации высокопроизводительного труда.

Мотивация — это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности.

Процесс мотивации имеет в своём составе три элемента: потребности, целенаправленное поведение и удовлетворение потребностей.

Ликвидация высокопроизводительного труда — важнейший фактор, результатом которого становится потеря трудового потенциала работником, т.е. его психофизиологического и личностного потенциала. В этом потенциале мотивация играет роль пускового механизма, определяющего способности и степень их использования человеком в процессе трудовой деятельности. Она является побудительным мотивом к трудовой деятельности [7, с. 72].

Мотивация позволяет обеспечить не только восстановление нормальной трудоспособности работников, но и повышение в должности, формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

В настоящее время суть трудовой мотивации у многих работников сводится лишь к желанию получения гарантированного заработка при низкой интенсивности и низком качестве труда.

Скудность мотивации и неразвитость потребностей, которые можно удовлетворить лишь только посредством трудовой деятельности, делают работника трудно управляемым и неподвластным стимулированию. Имеет место иждивенческий подход к труду: консерватизм, нежелание воспринимать инновации, повышать квалификацию и получать новые знания [7, с. 75].

Поэтому задачей исследований в области управления на данном этапе является постепенное формирование понимания процессов мотивации трудовой деятельности, адекватной современному развитию экономики; разъяснения персоналу и руководителям психологических основ внутрифирменного общения и формирования у них навыков современного демократического управления персоналом.

Поскольку мотивация и потребности значительной части работников развиты очень слабо, то первоочередное внимание следует обратить на анализ процесса мотивации с целью определения баланса и зависимостей между индивидуальной и групповой мотивацией с учётом изменений, происходящих в области мотивации в условиях рыночной экономики.

Практический менеджмент опирается на определённые теории мотивации, которые могут быть условно разделены на три группы: первоначальные, содержательные и процессуальные.

Первоначальные теории основаны на системе простейших экономических и административных стимулов и санкций. Содержательные теории пытаются выяснить причины того или иного поведения человека. Процессуальные теории ставят во главу уже процесс о том, как возникает тот или иной тип поведения [4, с. 67].

На большинстве предприятий сегодня используются первоначальные концепции мотивации трудовой деятельности, применявшиеся в течение

многих лет. В ходе эволюции они трансформировались, многие менеджеры следуют им до сих пор в силу простоты и прагматичности. Однако при этом во внимание не принимаются современный уровень развития работников и необходимость дифференцированного подхода к ним [4, с. 68].

Способы мотивации могу быть экономические и неэкономические. Экономические способы мотивации — это способы, в результате реализации которых люди получают определённые выгоды, повышающие их благосостояние. Основной формой экономической мотивации является заработная плата, которая зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества труда. Другая важная форма экономической мотивации — система премирования, дополняющая основную и являющаяся действенным стимулирующим средством [4, с. 69].

К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и моральные. Организационные способы мотивации включают мотивацию целями, мотивацию участием в делах фирмы и мотивацию обогащением работы. К моральным способам мотивации относится признание личное и публичное.

В настоящее время отечественным предприятиям для повышения эффективности управления персоналом следует более широко использовать самые разнообразные способы мотивации работников.

Многие руководители отечественных предприятий основное внимание уделяют финансовой и организационной сторонам предпринимательской деятельности. Что же касается мотивационной деятельности, то о ней, как правило, они забывают или отодвигают её на задний план.

Следует отметить, что преобладающая на предприятиях и в организациях России слабость мотивации отрицательно сказывается на конечных результатах их деятельности. В сложившейся обстановке мотивацию трудовой деятельности работников необходимо изменять, т. к. от этого зависят и современные принципы управления персоналом.

В российских условиях требуется трансформация модели мотивации:

1. По причине низкой оплаты труда и удовлетворения потребностей надо идти по пути удовлетворения потребностей высшего порядка: признание, уважение, причастность, успех, общение и т.д.;

2. Не нужно использовать силовые методы управления персоналом: страх, угроза, шантаж. Следует более широко использовать совокупность внешних и внутренних стимулов. Последние, наиболее эффективны;

3. Общие цели организации достигаются только во взаимосвязи с потребителями. Для многих работников цели организации первичны, а потребности — вторичны [4, с. 71].

Мотивация трудовой деятельности закладывается у человека до её начала за счёт освоения им определённых ценностей, норм морали и этики. Они определяют смысл трудовой деятельности и образ жизни. На практике требования к работе формируют мотивацию, определяющую смысл и цели трудовой деятельности.

Мотивация трудовой деятельности — важный фактор результативности работы. Она отражает уровень трудового потенциала конкретного работника. Трудовой потенциал — это единство потенциала психофизиологического и личностного. В этом плане мотивация выступает в качестве механизма, определяющего способности работника в процессе трудовой деятельности. Таким образом, мотивация является источником трудовой деятельности человека [21, с. 80].

Рыночная экономика диктует необходимость использования трудового потенциала другого работника. Его имидж определяют такие качества, как ориентация на максимальные результаты в трудовой деятельности, инициативность, предприимчивость, ответственность.

В настоящее время для развития трудовой активности людей нужна реализация следующих первоочередных мер:

1. Внедрение правовой основы отношений руководителя и исполнителя;

2. Введение системы социальной гарантии со стороны государства;

3. Усиление мотивирующих функций оплаты труда;

4. Разграничение функций государства и предприятий в сфере труда;

5. Оптимальное соотношение рабочего и свободного времени;

6. Переориентация служб социального развития с социально-бытовых проблем на проблемы качества труда и др [21, с. 82].

Выход из кризисной ситуации в сфере труда связан с социальными потрясениями. Государство обязано взять на себя функцию стимулирования творческого и высококвалифицированного труда.

1.2. Модели мотивации и стимулирования персонала на предприятиях общественного питания

В ходе анализа современных научных подходов к стимулированию персонала определено, что стимулирование выступает основным фактором мотивации трудовой деятельности персонала, представляя собой целенаправленное внешнее воздействие, которое усиливает побуждение к определенному поведению, а размер этого воздействия должен превышать те усилия, которые прилагает работник для получения благ. Стимулирование означает непосредственное применение оптимально подобранного комплекса стимулов, побуждающих работников к эффективному труду.

На основе логического структурирования, анализа и обобщения исследований российских и зарубежных ученых в области стимулирования труда автором систематизирована и дополнена классификация стимулов трудовой деятельности.

Помимо традиционно используемых классификационных признаков, таких как форма выражения, объект и время воздействия и др., характеризующих непосредственно содержательную сторону стимулов, автор считает необходимым учитывать социально-психологические аспекты и результативность влияния стимула на работника и, в связи с этим вводит в

классификацию признаки: личностная значимость стимула, а также последствия воздействия стимула на личность [20, с. 112].

В целях эффективного использования всего комплекса стимулов трудовой деятельности на уровне конкретного предприятия необходимо учитывать ряд требований, предъявляемых к организации стимулирования труда в условиях рыночной экономики.

Среди них наиболее значимыми, по мнению автора, являются: комплексность стимулов, дифференцированность и гарантированность стимулирующих воздействий, справедливость поощрений, общественная гласность, оперативность и гибкость использования, обеспечение равенства возможностей, постепенность изменений.

Различают материальные и нематериальные методы мотивации (табл. 1).

Таблица 1

Методы мотивации [20, с. 113]

Мотивация		
Материальная		Нематериальная
Прямая	Косвенная	
повременная/сдельная оплата труда премирование трудовых достижений участие в доходах компании оплата обучения	предоставление льгот для приобретения (оплаты) жилья льготы на проезд в транспорте организация питания на предприятии	Повышение привлекательности труда в данной организации за счет: возможности карьерного роста получения права совещательного голоса при принятии решений руководством повышения квалификации организации гибкого графика работы

Направления и структура материального стимулирования управленческого персонала представлена на рисунке 1 [20, с. 115].



Рисунок 1- Направления и структура материального стимулирования управленческого персонала

Как показывают исследования, в комплексе стимулов трудовой деятельности наиболее распространенным и значимым видом является материальное стимулирование, которое регулирует поведение работника на основе использования различных материальных денежных и неденежных видов поощрений и санкций.

Механизм его использования базируется на создании условий для реализации стремления работника удовлетворять свои потребности в деньгах, как всеобщем эквиваленте - средстве обмена на самые разнообразные материальные и духовные блага, производящиеся в обществе. Потребление этих благ влечет за собой развитие общества, рост его благосостояния и качества жизни в нем [20, с. 117].

Изучение современной управленческой теории и практики позволило автору выделить следующие направления материального стимулирования управленческого персонала.

Представленная на рисунке 1 схема не только раскрывает (сверху вниз) структуру материального стимулирования, но и показывает (слева направо) порядок (очередность) формирования элементов этой структуры.

Выделенные в составе прямого материального стимулирования постоянная и переменная части ориентированы на выполнение различных функций: постоянная часть нацелена на удовлетворение базовых потребностей работника и членов его семьи, обеспечивает формирование чувства стабильности, уверенности в завтрашнем дне, защищенности работника и т.д.; переменная часть ориентирует на достижение заранее заданных организационных целей, отражает индивидуальный вклад работника в конечные результаты деятельности подразделения, предприятия в целом [20, с. 118].

Основным элементом постоянной части прямого материального стимулирования является должностной оклад, который, по мнению автора, должен определяться в зависимости от минимального размера оплаты труда на предприятии и сложившегося уровня оплаты труда на рынке труда с учетом таких дополнительных факторов, как уровень образования, особый характер работы, стаж и опыт работы по должности.

Основной и наиболее широко применяемой на практике формой переменной части прямого материального стимулирования являются премии. Премирование, как метод стимулирования, предполагает поощрение персонала за достижение показателей, превышающих общественно необходимую норму результатов труда. Однако проведенный анализ показал, что в настоящее время премия на большинстве полиграфических предприятий является «подтягиванием» уровня заработной платы до необходимой величины, и не имеет сколько-нибудь существенного значения для стимулирования трудовой активности управленческих работников.

К традиционным средствам косвенного материального стимулирования на российских предприятиях относятся: медицинское страхование и оплата мобильной связи, транспортное обслуживание, оплате питания и абонементов в спортивные клубы, кроме того, для стимулирования управленческого персонала используются приобретение за счет средств работодателя билетов на самолет, закрепление места на охраняемой

парковке, предоставление кредитов, организация антистрессовых и досуговых мероприятий и т.д [35, с. 70].

Рассматривая стимулирование как способ управления трудовым поведением управленческого персонала предприятия, определено, что его особенностями являются:

- высокая мобильность квалифицированного персонала, проявляющееся в переходе из одного предприятия на другое, более успешное, с целью поиска лучших условий работы и вознаграждения;
- тенденции нарастания давления на размеры и структуру оплаты труда, социального пакета со стороны ценных управленческих работников, осознавших свою «рыночную стоимость»;
- широкие возможности для применения знаний и опыта, накопленных в период работы по найму, в самостоятельном предпринимательстве и создании собственного дела;
- важность создания условий для реализации возможностей профессионального и должностного роста в стимулировании «ключевых» руководителей и специалистов;
- преобладание умственного труда, интенсивность нервного напряжения в ходе работы, а также комплексный, многофункциональный и синтезирующий характер управленческого труда затрудняют выработку четких показателей оценки и вознаграждения за этот труд [35, с. 70].

До недавнего времени американская система материального стимулирования оставалась довольно простой и включала три элемента: рабочие на конвейере получали почасовую оплату, инженерно-технические работники — фиксированную годовую ставку, а управленцы — бонусы, выплачиваемые в конце года. Система успешно работала многие десятилетия и, казалось бы, зачем ее менять?

Однако, в последние годы все большее число фирм самых разнообразных отраслей промышленности — от сталелитейной до электронной — начинает экспериментировать с нововведениями в области оплаты труда,

направленными на радикальное повышение производительности и снижение издержек.

Можно выделить несколько основных типов новых систем оплаты:

- Замена увеличения стандартной зарплаты выплатой единовременных премий по итогам года;
- Планы участия в прибылях;
- Системы «доплат за знания» [35, с. 71].

Такие системы способствуют значительному повышению уровня профессионализма работников: прибавка к зарплате по этим системам зависит не от количества фактически произведенной продукции, а от того, какие новые знания и навыки приобрел сотрудник за последнее время по своей инициативе [35, с. 75].

Большинство новых систем оплаты имеет одну общую черту: при них гораздо большая часть заработка работника попадает в «рискованную», переменную, нестабильную часть, чем при обычных системах, и вся оплата, в целом, гораздо больше зависит от конечного результата.

Одной из причин перехода к новым системам оплаты труда является стремление резко повысить конкурентоспособность фирм. Дело в том, что новые системы не только побуждают работников повышать общефирменную производительность труда, но и привязывают размер переменных издержек, одной из составных частей которых являются расходы по оплате труда, к текущему состоянию дел фирмы. В Японии рабочие получают около 25% оплаты в форме разного рода гибких переменных бонусов. В Америке эта величина все еще чрезвычайно мала — около 1% [38].

То, что в сфере услуг переменные издержки составляют не менее 60-70% от общих приводит к тому, что "переменные" системы оплаты получают все большее распространение в поликлиниках, банках и других организациях, в которых оказываются различные услуги, основывающиеся на живом труде. Руководитель службы заработной платы корпорации «Бэнкерс траст» Дж. Хики говорит: «Каждый человек в той или иной

степени жаден, и мы стараемся извлечь из этого пользу». Управляющие в Америке стремятся к гибкости в оплате подчиненных. Большая часть работников получают прибавку к зарплате ежегодно, а среди производственного персонала многие и ежеквартально [38].

Опросы общественного мнения свидетельствуют, что многим компаниям следует провести радикальные реформы систем оплаты труда. Так, недавнее обследование, проведенное исследовательским центром «Паблик адженда фаундейшен» показало, что 45% из 845 опрошенных работающих и служащих не видят реальной связи между результатами своего труда и зарплатой. И это в самом деле так. Так называемые «прибавки за заслуги» чаще всего ничего общего не имеют с реальной оценкой заслуг работника. Многие трудовые соглашения между работодателями и профсоюзами изначально закладывают такие условия, при которых вышеуказанные прибавки получают поровну практически все рабочие (как передовые, так и отстающие). Понятно, что такая система не может мотивировать к более производительному труду [38].

Примером действенной системы материального стимулирования может служить система фирмы «Линкольн электрик», которая была впервые апробирована в 1934 году. С тех пор корпорация сохраняет высокий уровень производительности труда и прибыльности. В основе системы положена поштучная оплата труда. Кроме суммарной платы за все произведенные им изделия, соответствующие стандартам качества, рабочий получает в конце года бонус, рассчитываемый на основе коэффициента, складывающегося из таких показателей, как степень надежности рабочего, уровень его профессионализма и творческой активности. Бонусы составляют, в среднем, около 97,6% базовой зарплаты. По данным американских ученых, производительность на «Линкольн электрик» в три раза превышает среднюю производительность в данной отрасли [39].

Однако, многие новые системы оплаты труда и премирования просто "не работают" ввиду того, что их составляют без учета социально-

психологических особенностей работников, а также ввиду неправильной организации выполнения программ.

Как известно, помимо материальной мотивации, существенную роль играет не материальная мотивация.

Нематериальная мотивация – формирование корпоративного духа и разработка системы немонетарного поощрения, способствующие повышению заинтересованности персонала в качестве своей работы. Она может быть индивидуальной и коллективной.

К индивидуальным методам поощрения относят: льготы, связанные с графиком работы, различные корпоративные мероприятия, не относящиеся к работе, «вознаграждения-признательности», изменение статуса работника. Под льготами, связанными с графиком работы понимают «банк неработающих дней», позволяющий работникам самостоятельно распоряжаться своим временем, а так же возможность установления гибкого графика в качестве особого поощрения [11, с. 55].

Под корпоративными мероприятиями, не относящимися к работе, специалисты понимают торжества, посвященные важным событиям в компании, традиционным праздникам, туристические поездки и экскурсии. Подобные встречи сближают сотрудников, заставляя их почувствовать себя частью одного целого, а так же улучшают атмосферу в коллективе, что благотворно сказывается на рабочем процессе [11, с. 56].

К самой важной и эффективной группе нематериальных поощрений «вознаграждения-признательности» относятся письменные благодарности, публичные похвалы, расширение полномочий. И, наконец, еще одна группа нематериальных поощрений – изменения статуса сотрудника – подразумевает продвижение по карьерной лестнице или привлечение его к участию в новых проектах, улучшение условий работы, например, предоставление личного кабинета или секретаря.

1.3. Построение системы мотивации персонала на предприятиях общественного питания

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны своей деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежания (мотивации), с которыми эти функции выполняются. Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых профессиональных навыков, сообразительности, общей культуры, достаточной физической силы и выносливости и т.п. [10, с. 68]

Однако умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был работник, его производительность будет зависеть от желания работать.

В современном «меркантильном» обществе на вопрос: «Почему Вы работаете?» большинство людей, не задумываясь, ответит: «Потому что мне за это платят». Однако, если тот же вопрос задать в несколько измененной форме: «Почему Вы работаете в данной должности или в данной организации?», ответы будут самые разнообразные, от «Потому, что это близко от дома» до «Потому, что это мое призвание», и материалисты («Потому что здесь я получаю больше, чем мог бы получать в других местах») запросто могут остаться в меньшинстве.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Не случайно большинство ученых, занимающихся исследованием трудовой мотивации, считает, что люди работают по найму, прежде всего, чтобы получить материальное вознаграждение за свой труд. Однако их мнения расходятся, когда встает вопрос: «Что заставляет людей работать производительно, с полной отдачей сил?»

Условно мотивационные теории можно разделить на две группы: первая объединяет трудовую мотивацию действиями внешних для человека факторов, вторая видит источники мотивации во внутреннем мире человека, его потребностях, ценностях, устремлениях.

Приверженцы первого направления (Скиннер, Тейлор и их последователи) считают, что поведение человека является реакцией на воздействие внешних факторов и, следовательно, его поведением на рабочем месте можно управлять с помощью системы наказаний и поощрений [10, с. 69].

Тейлор считал, что все, чего хотят работники – это высокая зарплата [10, с. 70].

Этот взгляд на трудовую мотивацию, достаточно популярный в начале века, подвергся впоследствии жесткой критике за свой антигуманный характер и значительно утратил свою популярность в научных кругах, хотя многие руководители до сих пор разделяют его и управляют своими сотрудниками на основе принципа «кнута и пряника» [10, с. 72].

Второе направление, активно развивающееся с начала 50-х гг., дало жизнь множеству теорий, пытающихся объяснить мотивацию с точки зрения внутреннего мира человека. Одна из наиболее популярных – теория иерархии потребностей А. Маслоу. Согласно этой теории человек работает для того, чтобы удовлетворять свои внутренние потребности [10, с. 75].

По мнению А. Маслоу (таб. 2), человеческие потребности могут быть сгруппированы в пять качественно различных категорий:

1. Физические потребности – это базисные потребности в пище, воде, тепле, крыше над головой и т.п.

2. Потребности в безопасности и стабильности, сохранении

определенного уровня жизни, предсказуемость и контроль за собственной жизнью.

3. Потребности в принадлежности к человеческому обществу, в поддержании контактов с другими членами общества.

4. Потребности в общественном признании (статусе), т.е. потребность в позитивной оценке обществом его индивидуальности, обретении определенного социального положения.

5. Потребности самореализации – стремлении реализовать свой внутренний потенциал [5, с. 81].

Таблица 2

Категории потребностей по А. Маслоу [5, с. 82]

Потребности	Способы удовлетворения
1. Жизнеобеспечения	Соответствующая зарплата, создание комфортных условий труда
2. Безопасности	Разработка долгосрочных социальных программ, отчисления в специальные фонды, медицинское обслуживание персонала, дополнительные льготы
3. Социальных контактов	Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе
4. Самоуважения	Привлекать персонал к выработке решения, обсуждение с персоналом проектов.
5. Самоактуализации	Разработка профессионального развития персонала, переподготовка, разработка профессиональной карьеры, распределение заданий

Согласно теории иерархии потребностей, если человек не реализовал свои базисные потребности (физиологические и потребности в безопасности и стабильности), организация сможет положительно воздействовать на его мотивацию, предоставляя достаточный уровень заработной платы, определенные льготы и гарантии занятости. Для работников с потребностями более высокого уровня эти элементы не будут оказывать стимулирующего воздействия. Чтобы мотивировать таких работников, организация должна предоставить им возможности самореализации, приобретения социального

статуса. Однако способы удовлетворения этих потребностей могут не иметь ничего общего с потребностями организации, и в этом сложность практического применения теории А. Маслоу [5, с. 85].

Не менее известна двухфакторная теория мотивации Херцберга. В основе этой теории лежит положение о том, что существует два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников – факторы, связанные с внешними условиями труда, и факторы, связанные с содержанием труда. Первый тип факторов включает в себя условия труда, величину заработной платы, предоставляемые организацией льготы, социальный статус, гарантии занятости и т.п. и не оказывает стимулирующего воздействия на работника, не увеличивает его производительности. Однако, если эти факторы представлены в недостаточной степени, у работника возникает чувство неудовлетворенности, и он может покинуть организацию [18, с. 77].

Вторая группа факторов непосредственно влияет на мотивацию работников и способствует повышению эффективности их труда. Отсутствие этих факторов не вызывает у работников неудовлетворенности и не приводит к их добровольному уходу из организации. К таким факторам, названными «мотиваторами», относятся – ответственность и возможность принимать решения, продвижение по служебной лестнице, положительная оценка достижений, чувство удовлетворения от достигнутого, содержание работы [18, с. 78].

Теория двух факторов утверждает, что если руководители должны добиться заметного повышения производительности, они должны сконцентрироваться на «мотиваторах» и попытаться изменить содержание труда.

В последнее время концепция Херцберга подверглась критике за ее упрощенность, игнорирование индивидуальных различий между людьми, видами деятельности и культурами. Признавая подобную критику обоснованной, необходимо отметить, что основное достоинство теории двух факторов – привлечение внимания руководителей к труду как таковому в качестве основного источника мотивации работника [18, с. 80].

Таким образом, на личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. Здесь действуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда (рис. 2) [18, с. 82].

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

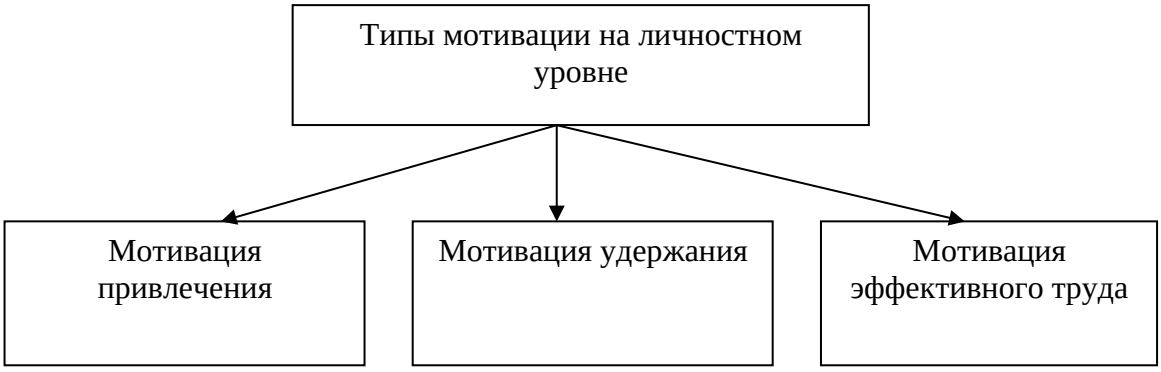

Рисунок 2 - Типы мотивации на личностном уровне

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий:

- осознание работником своих потребностей как системы предпочтения;
- выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения;
- принятие решения о его реализации;
- осуществление действия;
- получение вознаграждения;
- удовлетворение потребности [18, с. 83].

Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Исходя из обширного опыта менеджмента в иностранных компаниях

применительно к нашей системе управления предприятием, можно определить основную модель улучшения мотивации труда.

Она подразделяется на пять относительно самостоятельных направлений:

1. Материальное стимулирование;
2. Улучшение качества рабочей силы;
3. Совершенствование организации труда;
4. Вовлечение персонала в процесс управления;
5. Неденежное стимулирование [16, с. 52].

1. Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов: совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибылях предприятия. Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда [16, с. 55]. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное насыщение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работника лишь денежными методами не может привести к долговременному подъему производительности труда. Опыт применения денежных методов стимулирования в цивилизованных странах доказывает это. Так, в 70-80-х годах в США кривая производительности начала устойчиво снижаться по мере того, как американский менеджмент продолжал эксплуатировать исключительно материальные стимулы [16, с. 55]. Менеджеры неожиданно обнаружили, что однажды полученный бонус рассматривается работником как предоставленная привилегия получать его и в дальнейшем.

2. Хотя труд в нашей стране в отличие от высокоразвитых стран

на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и др [16, с. 56].

3. Следующее направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда – содержит:

- постановку целей;
- расширение трудовых функций;
- обогащение труда;
- производственную ротацию;
- применение гибких графиков;
- улучшение условий труда [16, с. 60].

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Исследования по вопросу о влиянии постановки целей на мотивацию и эффективность убедительно доказывают:

- при правильной постановке цели возрастает вероятность, что работник будет лучше мотивирован действовать в соответствии с такими целями;
- трудные цели по сравнению с легко достижимыми целями усиливают мотивацию работников и увеличивают результативность труда [16, с. 62].

Расширение трудовых функций, или «горизонтального набора обязанностей» подразумевает внесение разнообразия в работу персонала в рамках функций одного ряда, то есть, увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, уменьшается число занятых в производстве, растет интенсивность труда,

сокращаются микропаузы. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Для повышения содержательности труда и ликвидации монотонности необходимо проводить, где это возможно, реорганизацию производства, главная цель которой - уйти от предельного расчленения операций, когда труд рабочего состоит из нескольких повторяющихся элементов. Если раньше работника приспосабливали к техническим средствам, то в настоящее время развитие техники необходимо проводить в таком направлении, чтобы как можно полнее использовать имеющиеся способности персонала. Это можно осуществить внедрением гибкой поточной системы - видоизмененного типа конвейера с резервом деталей у каждого рабочего места, что позволит обеспечить возможность менять интенсивность труда в течение дня, недели. Хорошие результаты дает применение индивидуальной сборки рабочим целого крупного узла или всего изделия с полным отказом от конвейерной системы, при этом рабочие в течение смены выполняют не одну и ту же, а десятки и сотни различных операций.

Обогащение труда, или расширение «вертикального набора обязанностей» подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности (в частности, персональной), самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции (например, субпоставок, сырья и пр.). Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников, служащих [24, с. 102].

Для массовых профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда работники в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы

организации труда. Смена профессий, освоение смежных профессий осуществляется с целью снижения монотонности, рутинности труда, повышения его содержательности. К достоинствам этого метода следует отнести: достижение гибкости в процессе труда, снижение монотонности, использование бригадного метода работы с меньшим числом членов бригады, простота и минимальные расходы на внедрение, быстрота получения экономического эффекта.

4. Сложившаяся сегодня в западных компаниях практика партиципации предусматривает три различных уровня вовлечения персонала в жизнь и заботы фирмы.

Первый из них - это участие персонала в управлении, вовлечение сотрудников в процессы выработки и принятия решений, аттестацию профессиональных качеств, работу по распределению социальных льгот и т.п. По исследованиям западных специалистов, даже самые простые формы вовлечения сотрудников в процессы обсуждения и принятия решений в фирме приводят к росту удовлетворенности работой, повышают критическое отношение к конфликтам [24, с. 103].

Второй вариант вовлечения - это участие персонала в доходах фирмы. Этот вариант не обязательно предполагает вовлечение в принятие решений, но, тем не менее, заинтересовывает всех в достижении конечных результатов. В реализации этого принципа также возможны различные варианты. Самый простой и широко известный из них - это «процент от продаж», который предлагается обычно сотрудникам коммерческих подразделений: продавцам, агентам, распространителям продукции и т.п [24, с. 105]. Это достаточно сильно мотивирующее средство, и, как правило, результат после внедрения соответствующих правил не заставляет себя долго ждать. Однако довольно быстро многие руководители, испробовавшие в действии подобные системы, отказываются от них. Типичная проблема, возникающая в таких ситуациях, - это «соревновательный эффект», активное развитие конкуренции между продавцами, доходящее до открытых

столкновений и конфликтов между ними по поводу того, чей это клиент. Хотя данная проблема не должна обесценивать эффективность данной системы в целом, все же ее следует учитывать и принимать ряд специальных мер, способных снизить конкурентность: выработать совместные правила «установления очередности» в работе с клиентами, предоставить вышестоящим менеджерам необходимые полномочия для разрешения спорных ситуаций и т. П [24, с. 110].

Третий вариант, самый глубокий и синтезирующий в себе обе предыдущие формы - это участие персонала в собственности.

5. Применение гибких графиков работы заключается в том, чтобы дать человеку возможность почувствовать себя хозяином своего рабочего времени, своего труда. Работники сами устанавливают начало и окончание рабочего дня, в соответствие с которыми они должны быть на рабочем месте только в определенные часы, оставшаяся работа отрабатывается в удобное для них время. Используется несколько видов таких графиков:

Переменный рабочий день - работник имеет право каждый день менять число работающих часов с тем, чтобы отрабатывать их общее количество к концу недели или месяца.

Гибкий рабочий день - ежедневно можно изменять начало и окончание работы, в целом отрабатывается положенное в день число работающих часов. Гибкая рабочая смена - работники сами составляют график на определенный срок с установленным числом работающих часов в день [24, с. 112].

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности [22, с.

90].

Следует отметить еще одну сторону этой проблемы – низкая трудовая культура самих работников. Длительное время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях человек не умеет, да и не хочет организовать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительностью, одним из которых является Система «5 Си» - повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы (все начальные слова начинаются с буквы «си») является одним из элементов трудовой морали.

Эти принципы заключаются в следующем:

- ликвидировать ненужные предметы на работающих местах;
- правильно располагать и хранить нужные предметы в соответствующих местах;
- постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;
- постоянная готовность рабочего места к проведению работ;
- усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы [22, с. 92].

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке по балльной оценке на соответствие его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего рабочего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть их заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда [22, с. 93].

Во многих российских фирмах наблюдаются в последнее время положительные тенденции в менеджменте – деятельность их

трансформируется применительно к изменениям внешней среды. Все более характерной становится адекватная реакция на изменения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. В большинстве предприятий неуклонно улучшаются стиль и приемы управления, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой политики. Вместе с тем, практика выдвигает ряд серьезных проблем в данной области.

В большинстве наших компаний по сравнению с зарубежными фирмами у работников отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не берут на себя всю полноту ответственности за принятие и реализацию управленческих решений, не отождествляют себя с компанией, не понимают объективную необходимость достижения единства личных интересов и интересов фирмы.

Многим сотрудникам не хватает профессиональных знаний и желания их постоянно расширять. Они не способны всесторонне оценивать последствия принимаемых решений, не в состоянии адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Немало специалистов ориентируются больше на практику других фирм, нежели на самостоятельный анализ ситуации на рынке. Это может принести огромный ущерб из-за характерных для России быстрых изменений макроэкономической среды. В организации работы компаний также имеется много пробелов, например, нет налаженного взаимодействия между подразделениями. Связи между отделами осуществляются, как правило, через руководство фирмы. Работники, не имеющие постоянной интеллектуальной и информационной помощи коллег из других подразделений, сознают себя только представителем коллектива отдельного звена, а не частицей коллектива в целом. Из-за этого в их работе отражаются узкие интересы коллектива подразделения, а не стратегические интересы компании [22, с. 97]. Из-за сложившегося положения руководителям приходится всю основную работу, особенно в

стратегическом плане, брать на себя, сосредоточиваться на организации, координации и контроле, вместо того, чтобы больше уделять внимания анализу, прогнозированию, планированию, стимулированию труда. Именно поэтому необходимо перейти от централизованной, четкой иерархии персонала в организации к децентрализованному управлению и возможности сотрудником участвовать в решении различных вопросов и проблем.

Опыт убеждает, что нет единого управленческого варианта в решении подобных задач. Многое зависит от уровня менеджмента, степени зрелости и культуры коллектива, способности последнего воспринимать инновации. Комплекс эффективных мер в каждом конкретном случае будет различаться в зависимости от специфических черт коллектива. К сожалению, большинство российских менеджеров еще не в полной мере осознало возможности использования человеческого фактора, совершенствования в соответствии с требованиями сегодняшнего дня управления коллективом. Важнейший принцип руководства персоналом: обеспечение ответственности каждого работника за результаты его труда; каждый сотрудник обязан знать, кому он подчинен и от кого может получать приказания [30, с. 114].

Менеджер фирмы призван точно определить каждому подчиненному конечные цели его труда. При этом важно подробно охарактеризовать механизм и этапы их достижения. При этом важно подробно охарактеризовать механизм и этапы их достижения. В этом случае меньше приходится давать поручений, связанных с частными задачами, работником больше проявляется самостоятельности. Менеджер обязан обеспечить разработку и применение четких инструкций, указаний, использование которых позволяет действовать без дополнительных разъяснений и весьма инициативно.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В NOVIKOV GROUP РЕСТОРАН «ВАНИЛЬ»

2.1 Общая характеристика и структура управления Novikov Group Ресторан «Ваниль»

Novikov Group – это 26 лет лидерства в ресторанном бизнесе и свыше 50-ти успешных концептуальных проектов. Их отличительные особенности: впечатляющая география – престижные районы Москвы, Сочи, Кисловодска, Лондона и Дубая, гастрономические изыски от именитых шефов, актуальный дизайн интерьера, безупречный сервис и комфортная атмосфера.

Novikov Group – динамично развивающаяся компания, которая регулярно открывает новые проекты и активно осваивает новые направления. На сегодняшний день, помимо ресторанов, кафе, баров, в Novikov Group входят: благотворительный фонд Novikov Group Charity Foundation, медиапроект Novikov TV, Novikov Catering, сеть флористических салонов «Студия цветов 55», компания по производству и доставке рационов здорового питания Just For You, тепличный комплекс ООО «Агроном», проект о зеленом образе жизни How To Green, винный клуб Taste Wine.

«Vаниль» – это статус. Личности владельцев, а именно Аркадия Новикова, Степана Михалкова, Федора Бондарчука, интерьер от знаменитого архитектора Юрия Андреева, вид из окна – все это вместе и создает атмосферу ресторана. Это атмосфера успеха. Недаром с самого момента открытия ресторан «Vаниль» столь популярен среди успешных состоявшихся людей. Более того, говоря «Vаниль», мы подразумеваем богему, светскую публику, элиту. Такое кино про красивую жизнь. Сюда можно ходить хотя бы для того, чтобы причаститься к этому состоянию духа. Сайт ресторана www.vanil.ru

Основные технико-экономические показатели деятельности Novikov Group представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные технико-экономические показатели деятельности Novikov Group Ресторан «Ваниль» за 2014 - 2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2014
1. Выручка, тыс. р.	30292,90	67913,20	93281,78	37620,30	25368,58	224,2	137,4
2. Себестоимость продаж товаров, продукции, работ, услуг, тыс. р.	21976,00	46240,70	69827,28	24264,70	23586,58	210,4	151,0
3. Прибыль от продаж, тыс. р.	-356,44	7424,45	2496,18	7780,89	-4928,27	-2082,9	33,6
4. Прибыль отчетного года, тыс. р.	573,40	8604,13	6646,06	8030,73	-1958,07	1500,5	77,2
5. Фонд оплаты труда, тыс. р.	13114,2	19768,0	25857,4	6653,8	6089,4	150,7	130,8
6. Численность, чел.	170	170	170	0	0	0	0

Анализ основных технико-экономических показателей показал, что за 2014-2016 гг. произошел рост прибыли отчетного года на 8030,73 тыс. р., в том числе рост прибыли от продаж составил 7780,89 тыс. р.

Данное увеличение произошло под влиянием возрастания величины товарооборота на 124,19%, или 37620,3 тыс. р. В свою очередь себестоимость продаж товаров, продукции, работ, услуг росла немного меньшими темпами (темп прироста–110,41%), что является положительным моментом. За 2015-2016 гг. прибыль отчетного года снизилась на 1958,07 тыс. р., или на 22,8 %. Еще более стремительными темпами снижалась прибыль от продаж товаров, продукции, работ, услуг, составив в 2016 г. 2496,18 тыс. р. (темп роста 33,6 %).

В тоже время себестоимость продаж резко возросла – на 23586,58 тыс. р. (или на 51 %). Выручка от продаж возросла на 37,4 % (или на 25368,58 тыс. р.). Все это говорит об ухудшении ситуации на предприятии за последний год.

За 2014-2016 гг. численность работников Novikov Group менялась в течении года, но к концу года оставалась прежней. При этом фонд оплаты труда возрос на 50,7%, составив в 2015 г. 19768 тыс. р. Таким образом, средняя заработная плата возросла на 1737,1 р. (или на 48,8%). За 2015-2016 гг. численность работников сократилась на 29 чел. При этом фонд оплаты труда возрос на 30,8 %, составив в 2016 году 25857,4 тыс. р.

Организационная структура филиала «Макдоналдс» ул. Полевая, 15 представлена на рис. 3.

Директор филиала осуществляет следующие полномочия по руководству деятельностью:

- совершает любые сделки, в том числе заключает договоры купли-продажи, мены, аренды.

- издает приказы о назначении на должности работников компании, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает

дисциплинарные взыскания, заключает трудовые договоры (контракты) с работниками;

- представляет интересы компании в суде, арбитражном суде, иных государственных органах и прочих организациях;

- распоряжается денежными средствами компании;

- осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законам.

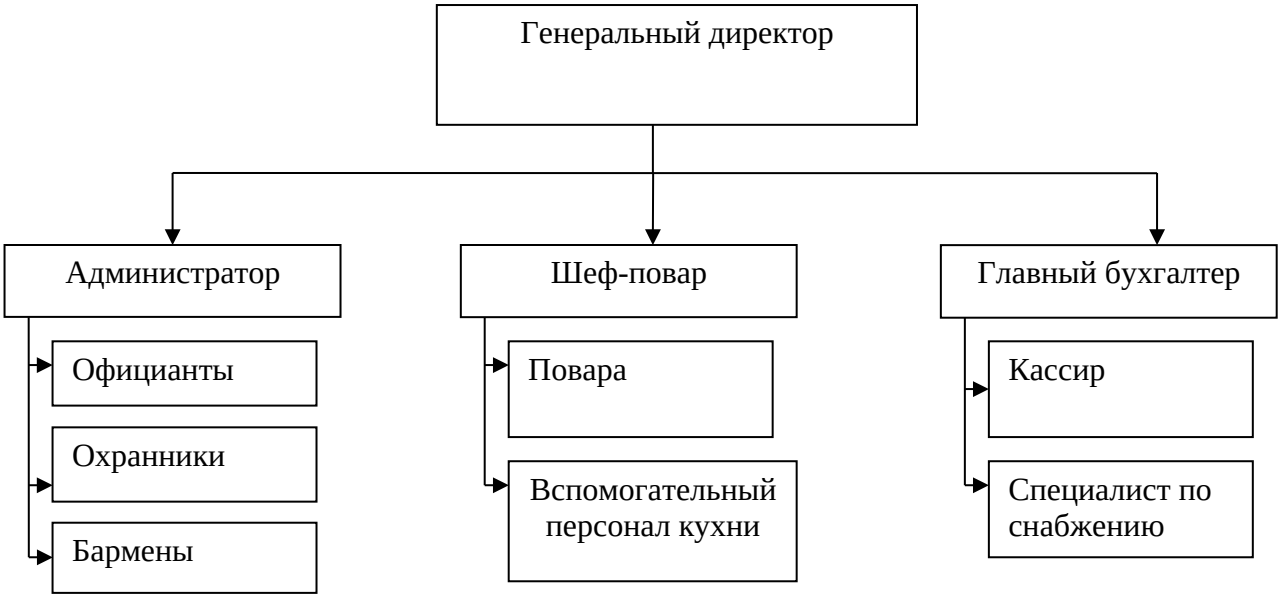

Рисунок 3 - Организационная структура Ресторана «Ваниль»

Практически ни один документ, даже не требующий личного участия высшего менеджмента в виду невысокой значимости, как правило, не проходит мимо директора. Таким образом, если принять во внимание тот факт, что заместители генерального директора занимаются преимущественно общим стратегическим развитием организации, то текущее управление возлагается непосредственно на самого директора.

Несомненно, подобная централизация вызвана суровой необходимостью в тотальном контроле, но её целесообразность и, главное, результативность в дальнейшем сомнительны.

Бухгалтер-кассир ведёт бухгалтерский учёт, снимает кассу, совместно с главным менеджером подготавливает финансовые отчёты, осуществляет выплату заработной платы.

Администратор выполняет функции директора во время его отсутствия.

Осуществляет организацию работы всех сотрудников компании, принимает от сотрудников заявки на необходимые составляющие для работы в ресторане. Выдает распоряжения в отдел закупок на приобретение товаров. Осуществляет все необходимые контакты с клиентами, которые не входят в компетенцию простого сотрудника.

Бармены осуществляют приготовление коктейлей и продажу всех напитков и продуктов, находящихся в ассортименте бара. Принимают в кассу деньги от сотрудников в залах и официантов. Подают заявки главному менеджеру на приобретение определённого количества товаров из ассортимента бара, которые заканчиваются.

Официанты принимают заказы от клиентов, передают их на исполнение поварам и барменам и обеспечивают современную подачу заказа клиенту, убирают на столах. Рассчитывают клиентов, следят за правильностью расчётов, передают деньги в кассу барменам. Повара подают заявки в соответствии с меню администратору бара, во время работы принимают заявки от официантов и выполняют их.

Уборщицы убирают все залы ресторана, выносят грязную посуду и мусор в залах и в холле. Осуществляют постоянную уборку туалетных помещений, подают заявки на необходимые принадлежности для помещений администратору. Гардеробщик осуществляет прием и выдачу верхней одежды клиентов. Охрана осуществляет пропуск клиентов в ресторан. Ограничивает вход в ресторан при полной загруженности. Решают вопросы, возникающие в случае некорректного поведения клиентов и не допуске их в бар в следующий раз. Так как режим работы ресторане с 11:00 до 03:00, то есть составляет 16 ч в сутки, необходимо установить двухсменный режим работы персонала. Все сотрудники, работающие непосредственно с клиентами, должны иметь опрятный вид. Руководящий персонал и бухгалтер приходят на работу ежедневно. Высокие требования к квалификации предъявляются к администратору, бухгалтеру, поварам, охране, службе доставки.

2.2 Анализ системы управления персоналом и анализ человеческих ресурсов в Novikov Group ресторан «Ваниль»

Анализ кадрового потенциала позволит руководителю получить необходимую информацию о персонале (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес рабочих, служащих и т. п.) с помощью которой становится возможным разработать оперативный план работы с кадрами и эффективную кадровую политику. Осознание необходимости изучения состава и структуры кадров организации позволит руководителю в полной мере использовать имеющийся потенциал трудовых ресурсов, что в свою очередь должно сказаться на повышении эффективности работы предприятия в целом. Основу концепции управления кадрами в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами организации. Анализ кадрового состава ресторана начнем с оценки обеспеченности ресторана трудовыми ресурсами в 2016 г. (табл. 4).

Таблица 4

Обеспеченность ресторана «Ваниль» трудовыми ресурсами за 2016 гг., чел.

Категория работников	План	Факт	Процент обеспеченности
Среднесписочная численность персонала, чел.	170	170	100
В том числе рабочие, чел.	130	134	102,5
Административный персонал, инженерно-технические работники и служащие, чел	40	36	90,0

Рабочий персонал ресторана включает поваров (15 человек), помощники повара (30 человек), посудомойщики (30 чел.), официанты (80 чел.), гардеробщики (3 чел.), уборщики (9 чел.), электрик, водители, дизайнер.

Более наглядно данные табл. 3 можно представить на рис. 4.

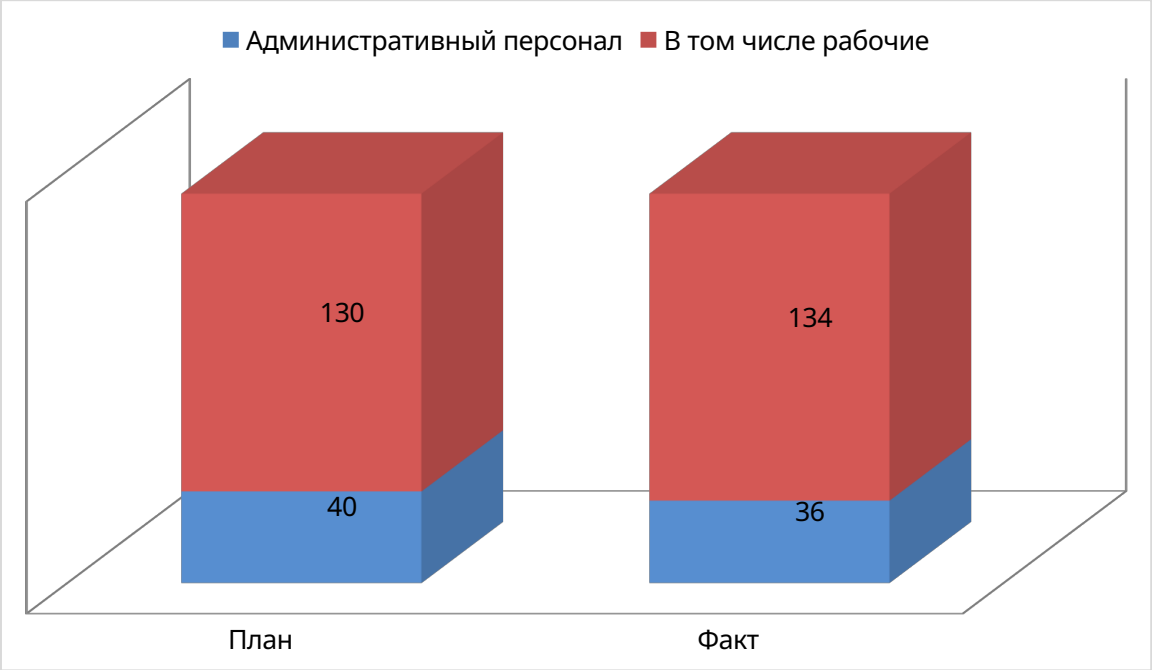

Рисунок 4 - Обеспеченность ресторана «Ваниль» трудовыми ресурсами за 2016 гг., чел.

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ресторана, т.е., распределение работающих по возрасту (для рабочих), по уровню образования и по стажу работы.

Таблица 5

Распределение работников по возрасту ресторана «Ваниль»

Группы персонала по возрасту, лет	Численность работников на конец года, чел.		Удельный вес, %	
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
До 20	15	9	10	5
20 - 30	15	25	10	15
30 - 40	30	34	20	20
40 - 50	30	51	20	30
50 - 60	39	34	26	20
Свыше 60	21	17	14	10
Итого	150	170	100	100

Из табл. 5 видно, что наибольшая доля работников ресторана находится в возрасте 30-40, 40-50 и 50-60 лет. Наименьшая доля работников находится в молодом возрасте – до 20 лет. Более наглядно данные табл. 4 можно представить на рис. 5.

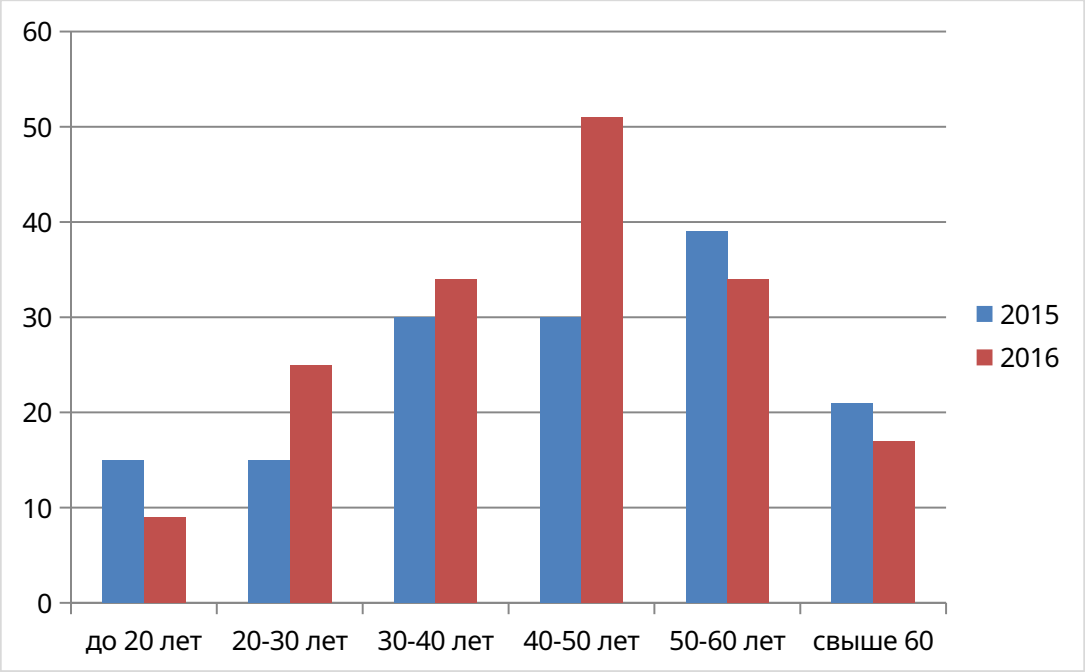

Рисунок 5 - Распределение работников по возрасту ресторана «Ваниль» в 2015-2016 гг., лет

В табл. 6 представлены данные распределения работников по образованию.

Таблица 6

Распределение работников ресторана «Ваниль» по образованию

Группы персонала по образованию	Численность работников на конец года, чел.		Удельный вес, %	
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
Начальное	5	–	3,3	
незаконченное среднее	30	34	20,0	20
среднее, среднее специальное	105	119	70,0	70
высшее	10	17	6,7	10
Итого	150	170	100	100

Из табл. 6 видно, что основная доля работников имеет среднее и среднее специальное образование, наименьшая доля работников имеет начальное и высшее образование. Более наглядно данные табл. 5 можно представить на рис. 6.

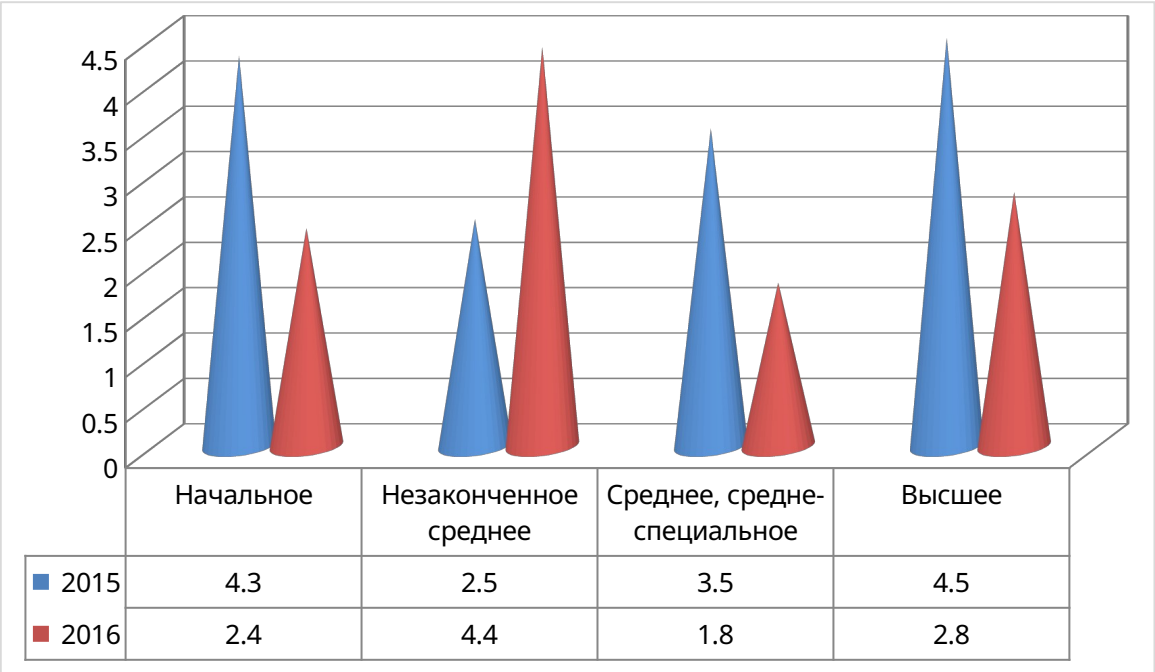

Рисунок 6 - Распределение работников ресторана «Ваниль» по образованию в 2015-2016 гг., чел.

В табл. 7 представлены данные распределения работников по трудовому стажу.

Из табл. 7 видно, что основная доля работников имеет стаж работы в индустрии общественного питания от 10 до 15 и от 15 до 20 лет.

Таблица 7

Распределение работников по трудовому стажу

Группы рабочих по стажу, лет	Численность рабочих на конец года, чел.		Удельный вес, %	
До 5	15	20	10	12
От 5 до 10	22	22	15	13
От 10 до 15	30	43	20	25
От 15 до 20	45	46	30	27
Свыше 20	38	39	25	23
Итого	150	170	100	100

Более наглядно данные табл. 7 представлены на рис. 7.

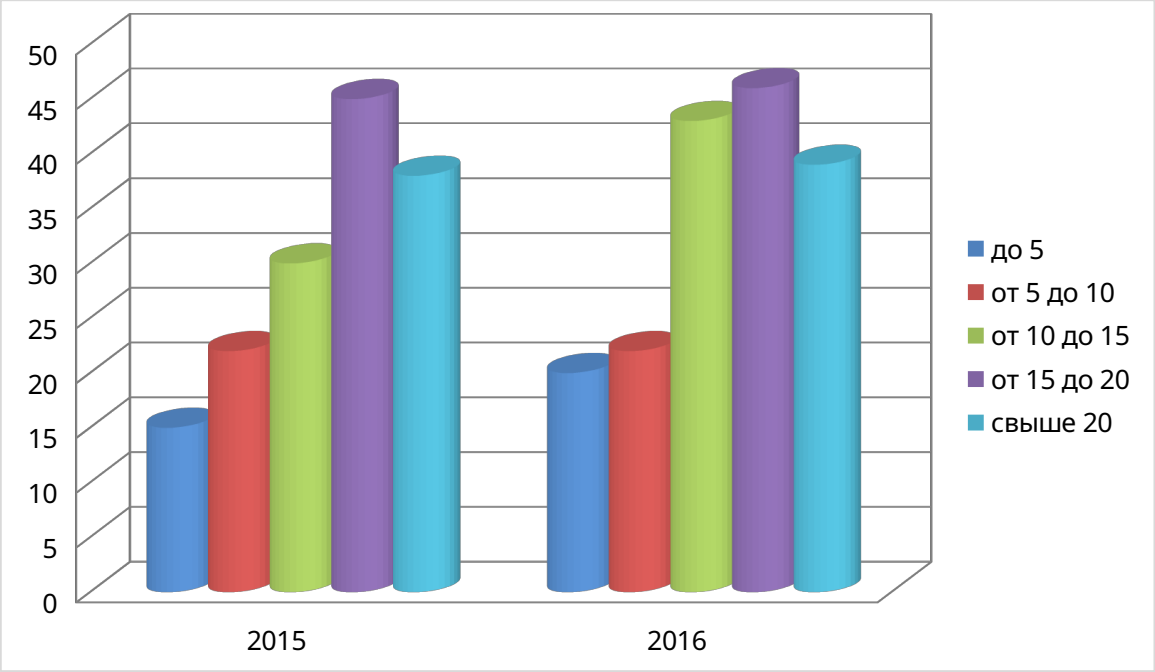

Рисунок 7 - Распределение работников по трудовому стажу, чел.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ресторана, то этому вопросу при анализе уделим большое внимание (табл. 8).

Таблица 8

Данные о движении рабочей силы ресторана «Ваниль», чел.

Показатели движения	2015 г.	2016 г.
Численность персонала на начало года, чел.	150	180
Принято на работу, чел.	50	80
Выбыло, чел.	20	40
В том числе: по собственному желанию	10	20
уволено за нарушение трудовой дисциплины	2	8
Численность персонала на конец года, чел.	180	220
Среднесписочная численность персонала, чел.	168	200
Коэффициент оборота по приему работников-Кпр	0,3	0,4
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,12	0,2
Коэффициент текучести кадров	0,07	0,14
Коэффициент постоянства кадров	0,77	0,7

Более наглядно данные табл. 8 можно представить на рис. 8.

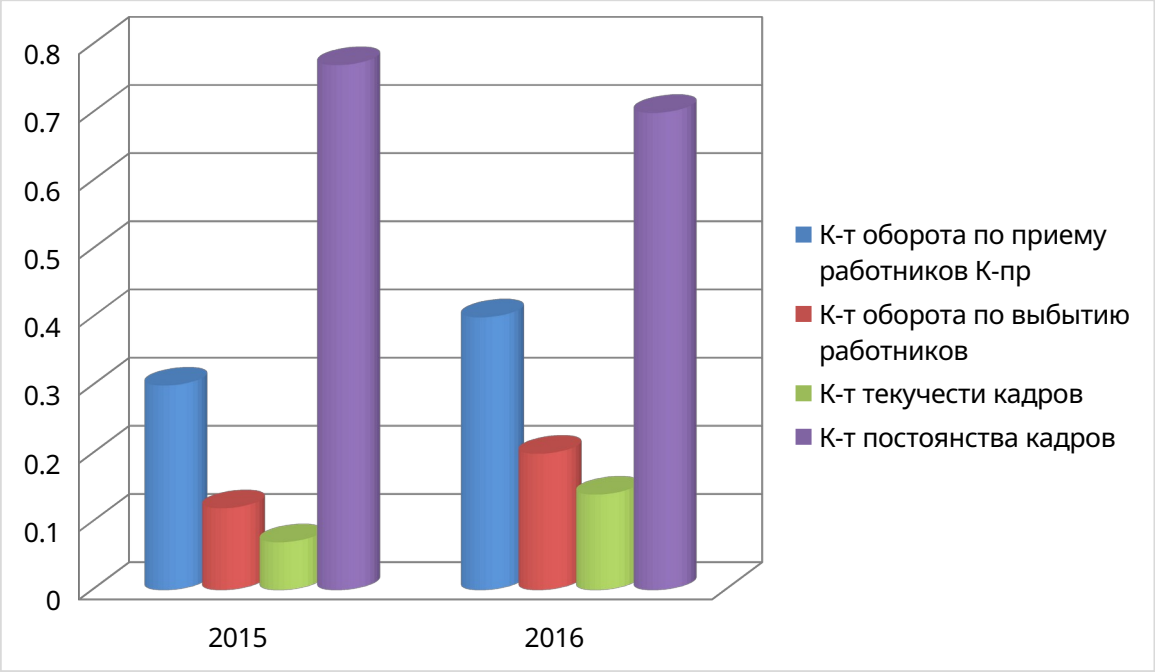

Рисунок 8 - Данные о движении рабочей силы ресторана «Ваниль» в 2015-2016 гг.

Из табл. 8 видно, что в 2016 году численность персонала составляла 180 человек, коэффициент оборота по приему составлял 0,4, по выбытию – 0,2. Коэффициент текучести кадров в 2016 году составлял 0,14 или 14 % при допустимом уровне текучести – 10 %. Таким образом, можно отметить, что кадровая политика ресторана несовершенна, основная часть работников – в возрасте 30-50 лет, предприятие не набирает молодых кадров, кроме того, наблюдается текучесть кадров. Можно предположить, что ресторана испытывает следующие проблемы: уровень качество предоставляемых услуг в данной отрасли напрямую зависит от уровня квалификации персонал организации. Как показало исследование, квалификация персонала недостаточно высокая, в организации существует потребность в молодых кадрах, которых также необходимо обучать.

2.3. Анализ политики мотивации и стимулирования персонала Novikov Group Ресторан «Ваниль»

Управляя персоналом, субъект должен знать основные ценности коллектива и мотивы деятельности сотрудников организации, с целью более эффективного выбора тех или иных методов воздействия на объект управления.

В процессе исследования респондентам был задан вопрос: «Оцените, что на Ваш взгляд, является главным в трудовой деятельности» и было предложено определить важность от 1 до 14 по мере убывания важности варианта ответа.

В опросе приняли участие 150 человек. В результате анализа полученной информации были разработаны мотивационные ядра всего коллектива организации и отдельных категорий работников.

На рис. 9 представлена общая мотивационная структура персонала организации.



Рисунок 9 - Мотивац[illegible]ура персонала компании

Анализируя данную мотивационную структуру можно сказать следующее:

- наибольшее значение для персонала организации имеют условия труда, в которых они работают;

- мотивы, имеющие для коллектива организации наибольшую ценность,

связаны, в основном, с реализацией себя в профессии при нормальных условиях труда и отношениях в коллективе;

- материальное вознаграждение появляется только в следующем секторе структуры это связано в основном с ограниченностью средств поступающих из бюджета, при достижении определенных трудовых показателей сотрудник понимает, что больше средств, чем выделено из бюджета, он получить не сможет, небольшая корректировка этих средств возможна из собственного бюджета компании;

- в самом последнем секторе структуры появляется престиж профессии и престиж рабочего места.

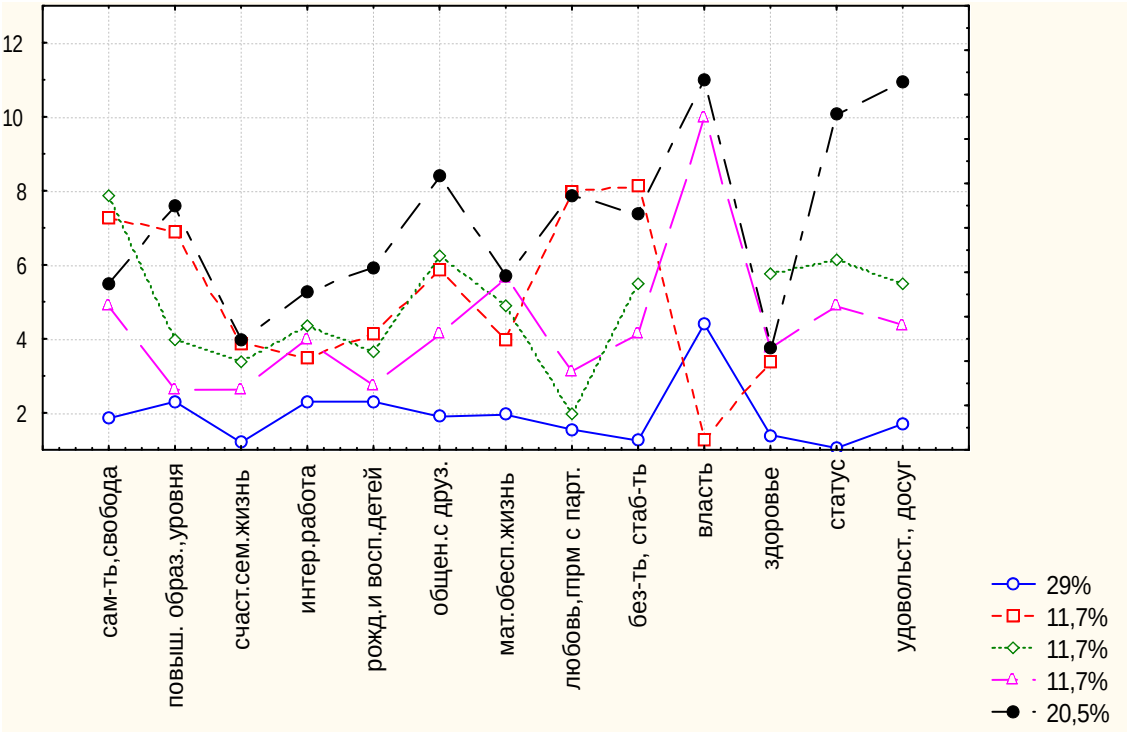

Рисунок 10 - Ценности сотрудников компании

Для того чтобы рассмотреть основные ценности сотрудников компании, респондентам был задан вопрос со следующей формулировкой: «Что представляет для Вас наибольшую ценность в жизни?», ответы предлагалось проранжировать по степени убывания важности от 1 до 13. В результате анализа были получены следующие результаты.

В опросе приняли участие 150 сотрудников.

На рис. 12 представлен график, по оси OY которого отложена степень важности показателя от 1- самое важное, до 13 – не важное. В процессе анализа было выделено пять кластеров (групп), ценности которых отличались друг от друга по степени значимости. В итоге группа из 29% респондентов характеризует все перечисленные ценности как важные для себя, при этом понижает ценность власти.

Группа, составившая 20,5%, характеризует важность таких ценностей как здоровье, счастливая семейная жизнь, при этом для данной группы неважны такие ценности как удовольствие и досуг, власть, статус.

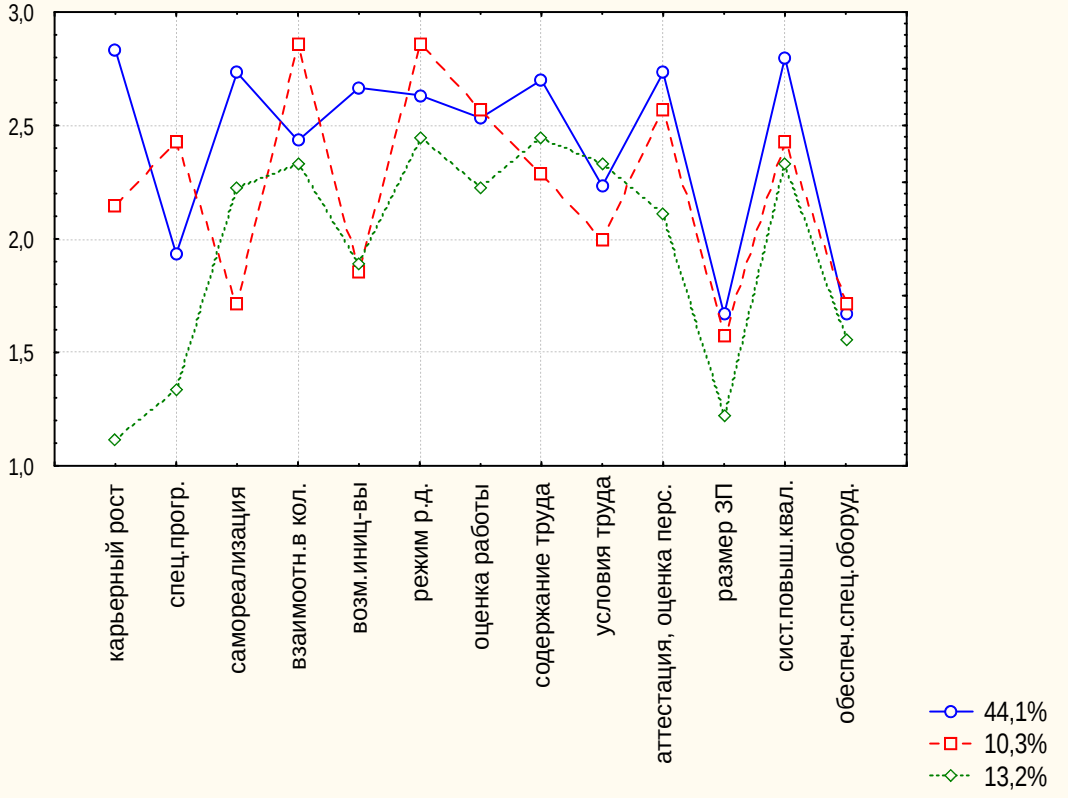

Рисунок 11- Удовлетворенность персонала компании характеристиками работы

В процессе изучения персонала организации была рассмотрена удовлетворенность сотрудников определенным характеристикам работы, при этом вопрос формулировался следующим образом: «На сколько Вас удовлетворяют следующие характеристики работы», в процессе анализа были получены следующие результаты (рис. 11).

В опросе приняли участие 150 сотрудников.

На рис. 13 приведен график, по оси OY которого отложена степень удовлетворения теми или иными характеристиками работ 1 – не удовлетворяют, 2 – частично удовлетворяют, 3 – удовлетворяют. Было выделено три кластера (группы), наиболее четко характеризующие отношение коллектива к характеристикам работы.

При этом кластер, который составил 44,1% респондентов, говорит о том, что устраивают такие характеристики как карьерный рост, система повышения квалификации, аттестация и оценка персонала, к характеристикам, которые менее устраивают данную группы относятся размер заработной платы, обеспеченность, оборудованием, специальные программы. Группу, которая составила 10,3% респондентов, практически устраивают такие характеристики работы как взаимоотношения в коллективе и режим работы, менее всего устраивают размер заработной платы, возможность самореализации, обеспеченность оборудованием и возможность инициативы. Группу из 13,2% респондентов практически не устраивают такие характеристики как карьерный рост, размер заработной платы, специальные программы и обеспеченность оборудованием.

Интересен тот факт, что в целом коллектив ориентируется в жизни на достижение успеха (70% респондентов), нежели на избежание неудач (30% респондентов) (см. приложение 2).

Обратимся теперь к рассмотрению социально - психологического климата коллектива ресторана.

Большинство респондентов (около 72%) всегда радуются успехам ресторана, так как для них очень приятно, когда организация, в которой они работают, процветает, но интересен тот факт, что только 5,9% считает эти успехи своими личными. Работник не рассматривает себя как часть организации, как участника процесса достижения этого успеха (см. приложение 3).

Если проанализировать ответы на вопрос, считают ли сотрудники ресторана свой коллектив дружным, в целом по всей организации наблюдается благоприятная картина. Но если посмотреть по категориям, то здесь мы можем найти существенные различия (рис. 12).

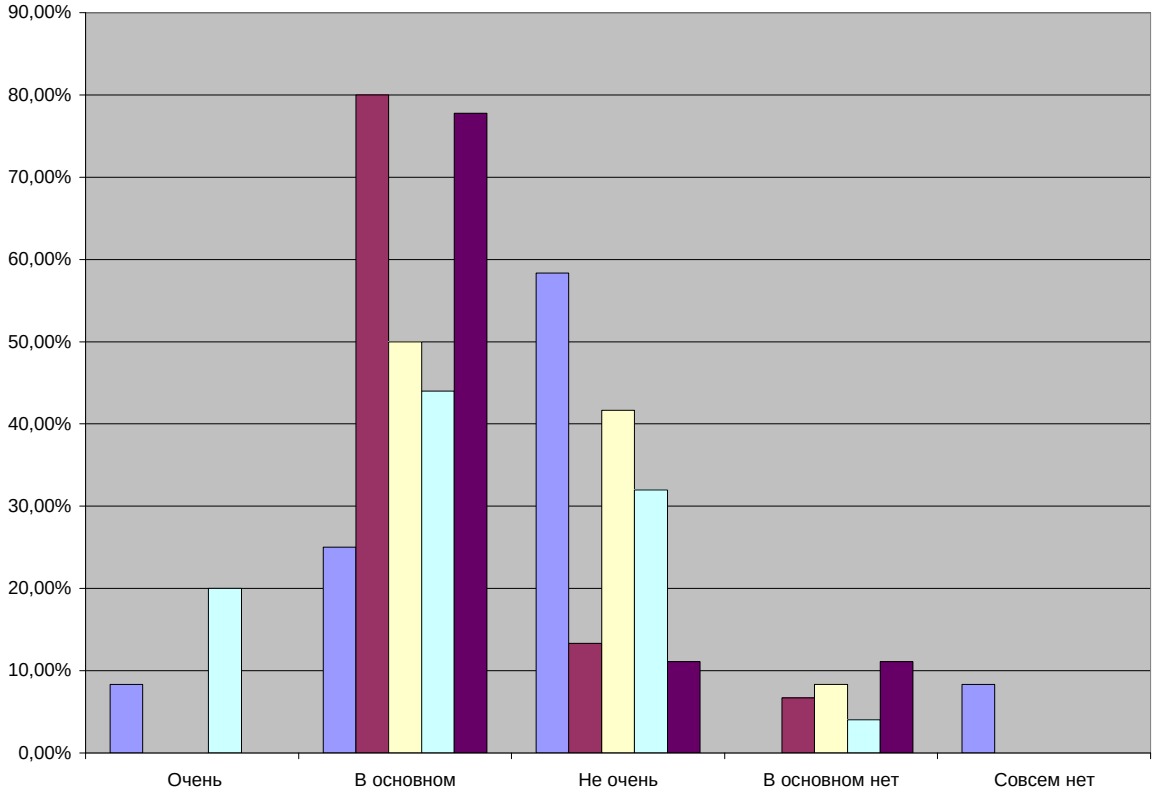

Рисунок 12 - Степень дружелюбия в коллективе в зависимости от категории персонала

Например, все категории персонала, за исключением руководителей, находят свой коллектив «в основном» дружным. Если рассматривать свойства, характерные для здорового социально-психологического климата, такие как жизнерадостное настроение, сплоченность, сотрудничество и другие, то в коллективе руководителей торгового профиля большинство из них проявляется редко. У руководителей интересно то, что они очень редко прислушиваются и уважают чужое мнение (здесь коэффициент очень близок к 1). Хотя никто из респондентов не отметил негативного отношения руководства к своим подчиненным. Наиболее часто встречаются добросовестное отношение к работе, сотрудничество и любовь к специальности.

Чтобы наиболее полно охарактеризовать социально-психологический коллектив персонала ресторана, обратимся к вопросу «Как они сами могут определить свои взаимоотношения в коллективе?» (рис. 13).

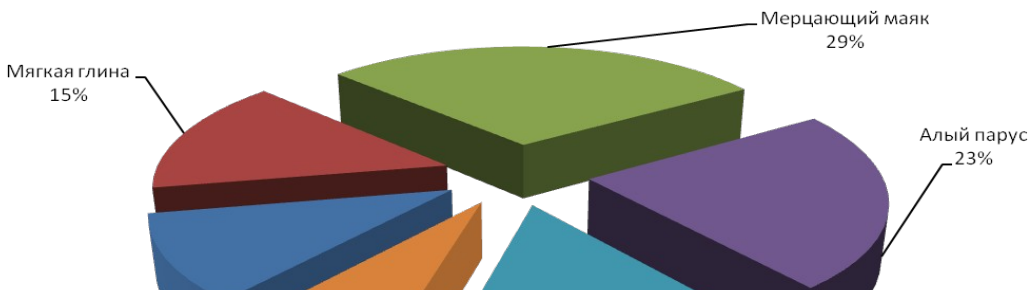

Рисунок 13 - Оценка респондентами своего коллектива

В опросе приняли участие 150 сотрудников.

Большинство опрошенных (28,8%) определяют свой коллектив как «Мерцающий маяк», т.е. в нем идет распределение ролей между людьми, происходит принятие целей и ценностей коллектива. Интересен тот факт, что у руководителей 26,1% человек отдают предпочтение варианту «пауки в банке», ситуация, когда людей в коллектив уже ничего не объединяет, общение практически отсутствует. Это говорит о том, что руководители практически не общаются как между собой, так и со своими подчиненными, то есть отсутствует обратная связь «руководитель-подчиненный» (см. приложение 4).

Таким образом, в целом по ресторану социально-психологический климат можно охарактеризовать как колеблющийся. То есть в одних коллективах по всем характеристикам его можно определить как вполне благоприятный, Однако руководители и менеджеры высшего звена оценивают свой коллектив как не совсем благоприятный.

Таблица 9

Распределение ответов на вопрос: “Как Вы относитесь к нововведениям в управлении?”

Варианты ответов	В процентах от общего числа опрошенных
Готов к нововведениям полностью	42,20
Адаптируюсь к ним, но постепенно	49,54

Тяжело переживаю какие-либо перемены	8,26
Считаю изменения лишними	0,00
Всего	100,00

В табл. 8 представлена информация о готовности персонала компании к изменениям в области управления, в целом результаты являются положительными, так как почти половина респондентов ответила, что готова к изменениям и 49,54% опрошенных ответили, что адаптируются к изменениям, но для этого им нужно время.

.Представленные выше характеристики персонала ресторана составляют лишь определенную часть полной совокупности характеристик, которые несут в себе сотрудники организации, процесс изучения не является обособленным во времени процессом, это долговременные и периодически проводимые операции. Но необходимость знаний о персонале настолько велика, что невозможно сделать не единого шага в сторону принятия решения в области управления персоналом без элементарных знаний о ценностях, мотивах, убеждениях, интересах сотрудников. Полученные в ходе проведенных исследований результаты будут служить определенным фундаментом при поэтапном построении системы управления персоналом.

Возрастание роли материальной заинтересованности обусловлено тем, что в условиях рыночной экономики предприятия ищут новые модели оплаты труда, ломающие уравниловку и дающие простор развитию личной материальной заинтересованности. В рыночной экономике необходимо не просто обеспечивать материальную заинтересованность в определенных результатах труда, но и заинтересовать работника в повышении эффективности труда.

В целях усиления материальной заинтересованности рабочих, руководящих работников, главных специалистов, инженерно-технических работников, служащих в ускорении ввода производственных мощностей и объектов строительства, в улучшение качества работ, в увеличении прибыли, в повышении

производительности труда и улучшение работы обслуживающих и прочих хозяйств на предприятии вводится положение о премировании.

Таблица 10

Оплата труда и премирование работников

Показатели	Ед. изм.	2014	2015	2016
Фонд заработной платы, всего	тыс.руб.	74610	93330	270440
Среднемесячная заработная плата (не включая премии и вознаграждения): рабочего (операционного работника) служащего (административного работника) руководителей	руб.	 10000 15000 20000	 11000 15000 20000	 11000 15000 20000
Фонд премий и вознаграждений, всего	тыс.руб.	2487	2745	54825
Средний размер премий и вознаграждений: рабочего (операционного работника) служащего (административного работника) руководителей	руб.	 3500 6000 10000	 3500 6000 10000	 3500 6000 10000
Среднемесячные дивиденды получаемые: рабочего (операционного работника) служащего (административного работника) руководителей	руб.	 0 0 0	 0 0 0	 0 0 0
Среднемесячный доход с учетом премий, вознаграждений и дивидендов: рабочего (операционного работника) служащего (административного работника) руководителей	руб.	 13500 21000 30000	 14500 21000 30000	 14500 21000 30000

Возрастание роли материальной заинтересованности в условиях рыночной экономики происходит, потому что это система инвестирования работников, настроенная на высокую эффективность. Рыночная экономика требует подход, в соответствии с которым оплата по труду приобретает функцию инвестиций в качестве рабочей силы. Такие инвестиции гораздо шире, чем традиционная заработная плата, они не сводятся к ней и не ограничиваются ею. Основной их источник - это конечный доход.

Система материального стимулирования нужно ориентировать не на квалификацию, полученную по диплому, а на уровень квалификации выполняемой работы или используемой при принятии решения. Выплачивать поощрения за общие результаты предприятия в целом. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои обязанности, но и

способность участвовать в решении производственных проблем, знать их и разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

В рыночной экономике главным фактором стабильного развития общества является усиление материальной заинтересованности работников в повышении результативности деятельности на основе обеспечения тесной взаимосвязи размеров доходов трудящихся с количеством и качеством затраченного ими труда. Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств, повышении эффективности производства и качества работы могут вводиться системы премирования, вознаграждения по итогам работы за год, другие формы материального поощрения.

.В ресторана «Ваниль» применяются три системы оплаты труда:

1. Сдельно-премиальная оплата труда, которая предусматривает право Работника на премию за перевыполнение показателей производственной деятельности.

2. Окладно-премиальная система оплаты труда, которая предусматривает ежемесячную выплату установленного должностного оклада с применением премирования по итогам работы за отчетный период (месяц).

Повременная оплата труда, определяемая установленными Тарифами повременной оплаты труда отдельным категориям работников компании с указанием норм оплаты дневных и ночных часов работы.

Заработная плата работникам начисляется и выплачивается за фактически отработанное ими время с периодичностью полмесяца, не позднее 5-го и 20-го числа каждого месяца. При совпадении дня выплаты с выходными или нерабочим праздничным днем, выплата заработной платы производиться накануне этого дня.

Сроки выплаты нерегулярных денежных вознаграждений, компенсаций и иных выплат работникам устанавливаются администрацией ресторана в соответствии с действующим законодательством.

Выплата заработной платы в соответствии со ст. 131 Трудового кодекса

Российской Федерации производится в валюте Российской Федерации (в рублях).

Оплата труда работников включает в себя следующие основные виды, предусмотренные настоящим Положением выплат:

1) Заработная плата за фактически выполненную работу, исчисленная исходя из должностных окладов в соответствии с утвержденным штатным расписанием компании или за фактически отработанное время при повременной оплате труда;

2) Выплаты стимулирующего характера;

3) Выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда, осуществляемые в соответствии с законодательством Российской Федерации;

4) Доплаты к заработной плате, обусловленные применением районных коэффициентов и процентных надбавок к заработной плате за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям;

5) Выплаты, предусмотренные законодательством Российской Федерации о труде, за проработанное на производстве (неявочное) время;

6) Оплата очередных и дополнительных отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск;

7) Выплаты работникам, высвобождаемым в связи с реорганизацией компании, сокращением численности работников;

8) Оплата в соответствии с действующим законодательством учебных отпусков, предоставляемых работникам компании, успешно обучающимся в вечерних и заочных высших и средних специальных учебных заведениях, в заочной аспирантуре, а также поступающим в аспирантуру;

9) Оплата за время вынужденного прогула или выполнения ниже оплачиваемой работы в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации;

10) Разница в окладах, выплачиваемая работникам, при временном замещении (в соответствии с законодательством);

11) Заработная плата по основному месту работы руководителям и специалистам компании за время их обучения с отрывом от работы в системе повышения квалификации и переподготовки кадров;

12) Работникам предоставляются предусмотренные действующим законодательством гарантии и компенсации.

Под гарантиями понимаются средства, способы, условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав и обязанностей в области социально-трудовых отношений, а под компенсациями - денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением трудовых функций или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Перечень предоставляемых гарантий и компенсаций, а также оснований их предоставления установлен действующим законодательством РФ.

При предоставлении гарантий и компенсаций соответствующие выплаты производятся в размере и в порядке, оговоренном действующим законодательством РФ.

Размер заработной платы работника при приеме на работу (либо переводе его на новую должность) определяется по согласованию компании и работника, исходя из уровня заработной платы в Системе грейдов фиксированных заработных плат компании, определенного для соответствующей должности по итогам факторной оценки должности. Фиксированная заработная плата работника состоит из должностного оклада и административной премии.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В NOVIKOV GROUP РЕСТОРАН «ВАНИЛЬ»

3.1 Рекомендации по оптимизации политики мотивации и стимулирования персонала Novikov Group Ресторан «Ваниль»

Анализ деятельности компании показывает, что на никаких существен-

ных мероприятий по улучшению положения и поиску внутрикорпоративных резервов стимулирования в последнее время не проводится. Применяются несовершенные методы управления и экономического стимулирования, которые гасят заинтересованность работников в повышении эффективности деятельности. Низкая эффективность внутрифирменных отношений обусловлена также тем, что: инициатива и предприимчивость не поощряются, а часто, наоборот пресекаются; фонд экономического стимулирования не образуется, а выделяется из централизованных источников; подразделения не несут экономической ответственности за эффективность использования фондов, трудовых и материальных ресурсов.

В некоторые периоды функционирования компании ощущается временный недостаток трудовых ресурсов. Проблема осложняется тем, то дополнительный набор кадров не возможен по причине оптимального количества производственного персонала в подразделениях. Таким образом, проблема состоит в том, чтобы эффективным образом и с минимальным объемом затрат смотивировать персонал для переработки в период резкого повышения спроса. В настоящий же момент работник слабо заинтересован в повышении результативности функционировании компании.

Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации, и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому материальному вознаграждению, все это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности и др. Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ресторана так же являются следующие аспекты:

− В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

− В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

− Оперативным управлением подразделений занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Недостатки системы стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса. В данные периоды коллектив не может обеспечить удовлетворения потребностей клиентов в нужном объеме, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удается, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования компании для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения потребительского спроса. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1. Развитие организационной культуры компании (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства.

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства.

Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

3. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи.

Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятие решений.

Достигаемые цели: участие в принятие решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

5. "Job" - факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация.

Достигаемые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

6. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом

потребности работников). Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда.

Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

7. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах компании). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

8. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ресторана можно сделать вывод, что система стимулирования персонала нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Можно предложить следующие основные направления развития системы стимулирования персонала в ресторане: развитие системы управления деловой карьерой; применение новых стимулирующих форм оплаты труда; расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Рассмотрим подробнее возможности усовершенствования системы стимулирования труда сотрудников ресторана.

Согласно положению «О системе оплаты труда служащих, специалистов, руководящих работников ресторана, структура заработной платы определяется

как совокупность различных видов оплат. Выплачиваемая заработная плата может включать в себя следующие элементы:

1) базовая заработная плата;

- премиально-переменная часть базовой заработной платы стимулирующего характера;
- социальные стимулы (льготы работникам);
- премия по итогам года;
- разовые выплаты за конкретные результаты работы;
- выплаты различного характера;
- комиссионные выплаты от конкретных сделок;

Основой системы являются два элемента заработной платы: базовая заработная плата и премиально-переменная часть базовой заработной платы стимулирующего характера. Последней отводится роль обеспечения эффективного стимулирования груда за счет увязки с результатами конкретного труда (индивидуальных результатов труда конкретного работника), в то время как базовая часть лежит в основе ее расчета. Базовая заработная плата соответствует установленным окладам и включает все установленные в данный период надбавки.

Премиально-переменная часть начисляется на должностной оклад работника за фактически отработанное в отчетном периоде время с учетом доплат и надбавок к базовому окладу. Она складывается из суммы четырех коэффициентов, каждый из которых имеет свои оценочные уровни (А, В, С, Д, Е) выполнения работы (планов), выраженные баллами.

Основанием для расчета переменных коэффициентов являются данные бухгалтерской отчетности и оперативного учета. Размер премиальной части ФОТ утверждается приказом Генерального директора после рассмотрения материалов по премированию на заседаниях балансовой комиссии.

Рассмотрим механизм расчета коэффициентов на примере расчета заработной платы руководителя ОТиЗа - отдела труда и заработной платы ресторана. Мы будем использовать в расчетах натуральные величины (так как в соот-

ветствии с поставленными задачами нам этого не требуется), а обратим внимание на значения коэффициентов и их пропорции.

Итак, зарплата начальника ОТиЗа (ЗПНОТ) будет определяться по формуле [34, с. 87]:

ЗПНОТ = ЗПб + ЗПППЧ + В (1)

Где, ЗПб - базовая заработная плата;

ЗПППЧ - премиально-переменная часть заработной платы; В - выплаты .

Премиально-переменная часть заработной платы рассчитывается следующим образом [34, с. 88]:

ЗПППЧ = К1 +К2 + К3 + К4 (2)

Где, К1 - коэффициент эффективности работы предприятия;

К2 - коэффициент эффективности работы отдела ОТиЗ;

К3 - коэффициент трудового вклада работника;

К4 - коэффициент квалификации.

Рассмотрим, как рассчитывается каждый из коэффициентов на примере расчета заработной платы начальника ОТиЗа.

Коэффициент эффективности работы предприятия (К1) определяется в соответствии с фактическими результатами деятельности предприятия: он оценивается в зависимости от объема производства, объема реализации, показателя себестоимости, коэффициента эффективности труда (таблица 8).

Расчет коэффициента К1 осуществляется на основании определения выполнения показателей путем деления на 4 суммарной оценки в баллах.

Предел К1=0,375 ((0,4 + 0,4 + 0,35 + 0,35)/4), минимум - 0. То есть при максимальном выполнении всех приведенных выше показателей базовая заработная плата гарантированно увеличится на 0,375 и составит 1,375 оклада. Следует отметить, что К1 аналогично рассчитывается как для руководителей, так и для рядовых работников: он не является дифференцированным. К1 определяется в целом по предприятию и учитывается в заработной плате всех работников.

Предположим, что для рассматриваемого примера за текущий период все показатели были выполнены по максимуму. Тогда:

К1 = (0,4 + 0,4 + 0,35 + 0,35) / 4 = 0,375.

Таблица 11

Расчет коэффициента эффективности работы предприятия (К1)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Выполнение объема товарной продукции в заданной номенклатуре	А - менее 70%	0
	В -от 70% до 100%	0,1-0,2
	С - выполнение плана 100%	0,35
	Д - перевыполнение плана за счет внеплановых заказов	0,4
2. Объем реализации	А - менее 70%	0
	В - от 70% до 100%	0,1-0,2
	С - выполнение плана 100%	0,3
	Д - перевыполнение плана свыше 100% до 105%	0,35
	Е - перевыполнение плана свыше 105%	0,4
3. Показатель себестоимости (затраты на 1 рубль товарной продукции)	А - не выполнен, более 10%	0
	В - не выполнен, менее 1 0%	0,1
	С - в пределах плана	0,25
	Д - снижение плановых затрат до 3%	0,3
	Е - снижение плановых затрат свыше 3%	0,35
4. Коэффициент эффективности труда (отношение темпов роста производительности труда к темпам роста заработной платы	А - менее 1	0
	В-1	0,1
	С-1 -1,1	0,2
	Д- 1,1 -1,2	0,3
	Е- свыше 1,2	0,35
текущий период считать по отношению к факту предыдущего месяца		

Коэффициент эффективности работы отдела (К2) определяется в соответствии с пунктами таблицы 12.

Механизм расчета аналогичен расчету К1. Максимально возможное значение К2 соответствует 0,32 (минимум - 0,05).

Таблица 12

Расчет коэффициента эффективности работы отдела ОТиЗ (К2)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Отношение темпов роста производительности труда к темпам роста заработной платы	А - менее 1	0
	В-1	0,1
	С- 1 -1,1	0,2
	Д- 1,1 -1Д	0,3
	Е - свыше 1,2	0,35
2. Уменьшение непроизводительных выплат заработной платы	А - рост	0,1
	В - нет роста (сравнение с предыдущим периодом)	0,2
	С - снижение непроизводительных выплат	0,35
3. Повышение эффективности существующей системы оплаты труда	А - нет предложений	0,05
	В - незначительное количество предложений	0,1
	С - достаточное количество квалифицированных предложений	0,2
	Д - большое количество предложений, внедренных в практику	0,3
4. Контроль за оформлением документов по оплате труда (нарядов, табелей, премий)	А - наличие большого количества ошибок	0,1
	В - документация оформляется удовлетворительно	0,2
	С - отсутствие ошибок	0,3
5. Культура производства	А - низкая	0
	В - неудовлетворительная	0,05
	С - удовлетворительная	0,1
	Д - средняя	0,2
	Е - высокая	0,3

Предположим, что показатели выполнены по максимуму. Тогда: К2 = (0,35 + 0,35 + 0,3 + 0,3 + 0,3) / 5 = 0,32.

Коэффициент трудового вклада работника (КЗ) определяется для руководителей в соответствии с особой системой, отличной от расчета КЗ для рядовых

сотрудников. Система показателей приведена в таблице 12. Таблица 13 - система оценки КЗ для специалистов и служащих.

Таблица 13

Расчет коэффициента трудового вклада работника (КЗ) для руководителей подразделений и их заместителей

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1. Выполнение личного бизнес-плана	А - абсолютное невыполнение плана	0
	Б - выполнение менее половины мероприятий	0,15
	С - выполнение большинства пунктов	0,3
	Д- выполнение	0,4
2. Качественное выполнение функциональных обязанностей по должностям	А - неудовлетворительно	0
	Б - удовлетворительно	0,15
	С - хорошо	0,35
	Д - отлично	0,45
3. Отсутствие нарушений исполнительской, производственной, трудовой дисциплины	А - неудовлетворительная дисциплина, нарушения, повлекшие серьезные последствия	0
	Б - значительные нарушения и плохая дисциплина, нарекания	0,1
	С - удовлетворительная дисциплина, малое количество нарушений	0,2
	Д - незначительные нарушения, в целом хорошая дисциплина	0,35
	Е - отсутствие нарушений, хорошая дисциплина	0,5
4. Участие в мероприятиях подчиненных отделов и служб	А - пассивен, идет по проторенной дороге	0,1
	Б - изредка участвует	0,3
	С - активно участвует	0,4
	Д - часто вносит новые предложения	0,5
5. Выполнение заданий руководства	А - поручения не выполняются в срок, качество неудовлетворительное	0
	Б - выполняются с нарушением сроков с удовлетворительным качеством	0,1
	С - выполняются в срок с удовлетво-	0,25

	рительным качеством	
	Д - выполняются в срок с хорошим качеством	0,4
	Е - выполняются в срок с отличным качеством	0,5
6. Выполнение мероприятий и соглашений коллективного договора и оргтехплана	А - невыполнение более 50% мероприятий в срок	0
	Б - выполнение с нарушением сроков	0,25
	С - выполнение в срок	0,5

Таблица 14

Расчет коэффициента трудового вклада работника (КЗ) для специалистов и служащих

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показатели
1. Быстрота выполнения заботы, проекта, задания; оперативность в работе	А - очень медленно	0
	З - медленно	0,15
	С - средне	0,35
	Д - быстро	0,5
	Е - очень быстро	0,6
2. Готовность принять решение, ответственность	А - перекладывает ответственность на другого работника	0
	З - уклоняется от ответственности	0,15
	С - средний уровень	0,35
	Д - принимает самостоятельные решения	0,5
	2 - ищет ответственную работу	0,6
3. Инициативность в разработке проекта, решение проблемы, творческая активность	А - идет по проторенной дороге	0,15
	В - изредка вносит предложения	0,25
	С - средний уровень	0,35
	Д - часто вносит предложения	0,5
	Е - часто вносит оригинальные предложения	0,6
4. Отношение к интересам ОАО, трудового коллектива	А - антагонист	0,05
	В - пассивный антагонист	0,1
	С - нейтрален	0,2

	Д - пассивно контактен	0,35
	Е активно контактен	0,5
5. Качество работы, добросовестность	А - много ошибок	0,05
	В - небрежен в работе	0,1
	С - средний уровень	0,35
	Д - старательный, добросовестный	0,5
	Е - очень аккуратный, добросовестный	0,6
6. Трудовая дисциплина, организованность	А - крайне недисциплинирован, неорганизован	0,05
	В - недисциплинирован, низкий уровень организации	0,1
	С - средний уровень	0,4
	Д- дисциплинирован, организован	0,5
	Е - высокодисциплинирован, самоорганизован	0,6
7. Культура обслуживания (для некоторых подразделений)	А - неудовлетворительная	0
	В - средняя	0,4
	С - отличная	0,5

Максимум КЗ=0,475, минимум - 0,1 для руководителей (и соответственно 0,583 и 0,05 для остальных работников). Предположим, что и приведенные в таблице 4 показатели выполнены по максимуму. Тогда:

КЗ = (0,4 + 0,45 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5) / 6 = 0,475.

Для сотрудников отдела этот показатель при аналогичных условиях будет равен КЗ = (0,6 + 0,6 + 0,6 + 0,5 + 0,6 + 0,6) / 6 = 0,583.

Коэффициент квалификации (К4) определяется на базе таких критериев (таблица 15), как образование, стаж работы в ресторане, данные аттестации; личной активности: повышение квалификации, участие в делах компании и др.

Таблица 15

Расчет коэффициента квалификации для руководителей, специалистов и служащих (К4)

Показатели коэффициента	Оценка показателей	Баллы показателя
1 . Образование	А - среднее	0,15
	В - средне специальное	0,3
	С - н/высшее	0,35
	Д - высшее	0,5
	Е - ученая степень	0,6
2. Повышение квалификации	А - инертен	0,05
	В - самоподготовка	0,3
	С - участие в программах	0,4
	Д - учеба (ВУЗы, городские курсы повышения квалификации)	0,5
3. Компетентность	А - простая схематическая деятельность	0,15
	В - рядовая работа	0,2
	С - поисковые работы под руководством	0,35
	Д - поисковые работы с высоким уровнем ответственности	0,5
	Е - решение нестандартных задач, аналитическая деятельность	0,6
4. Участие в решении актуальных проблем предприятия	А - не проявляет активности	0,05
	В - по указанию руководства	0,2
	С - среднее	0,4
	Д - выдвижение идей по предложению	0,5
	Е - реализация выдвинутых идей и предложений	0,6
5. Стаж работы на данном предприятии	А - до 1 года	0,2
	В - 1 - 5 лет	0,3
	С -5-10лет	0,4
	Д -10-20лет	0,5
	Е - свыше 20 лет	0,6
6. Аттестация	А - не аттестован	0,05
	В - повторная аттестация	0,2
	С - аттестован (средний уровень) для вновь	0,4

	принятых	
	Д - аттестован (хорошо), отмечен приказом, изменена категория	0,5
	Е - высший уровень аттестации с рекомендацией о повышении должности	0,6

Максимально возможное значение К4=0,583, минимум К4=0,1. Предположим, что и приведенные в таблице 6 показатели выполнены по максимуму. Тогда:

К4 = (0,6 + 0,5 + 0,6 + 0,6 + 0,6 + 0,6) / 6 = 0,583.

Рассчитаем заработную плату начальника отдела ОТиЗа без учета выплат различного характера:

ЗП = 1 + 0,375 + 0,32 + 0,475 + 0,583 = 2,753.

Таким образом, при работе с полной отдачей, (как сотрудника предприятия, так и отдела и предприятия в целом), заработная плата начальника ОТиЗа составит 2,753 оклада. При полном невыполнении показателей расчета коэффициентов он заработает лишь 1,25 базового оклада. Здесь просматривается значительный мотивационный момент, благодаря дифференциации заработной платы от выполнения или невыполнения показателей. Кроме того, в систему расчета заработной платы заложен механизм градации ее величины от степени выполнения этих показателей. Это еще более способствует повышению мотивации, т.к. вознаграждение учитывает даже небольшие успехи.

Что касается определяемого системой соотношения базовой заработной платы и премиально-переменной части заработной платы, то оно представляется весьма значительным и достаточным для обеспечения заинтересованности в повышении эффективности труда работника.

Возникает другая проблема: заработная плата начальника отдела практически идентична заработной плате рядового сотрудника. В ресторане эта проблема решается за счет компонентов, не включаемых в базовую и премиально-повременную части заработной платы, а выплачивается в виде иных выплат.

Таким образом, обеспечивается соотношение роста ответственности и поощрения.

Обобщая положения выше предложенной методологии расчета заработной платы работников ресторана, можно предложить следующую общую схему расчета премиальной составляющей заработной платы.

Премиальная составляющая должна формироваться из четырех агрегированных составляющих (К1, К2, К3, К4). Каждый из коэффициентов может вычисляться как среднее арифметическое его составляющих (К11, К12, и т.д.).

Первый коэффициент (К1) должен отражать показатели деятельности всего предприятия (объем производства, прибыль, объем реализации, показатели себестоимости, коэффициенты эффективности труда и т.д.).

Второй показатель (К2) должен отражать показатели деятельности для конкретного подразделения, в котором работает сотрудник. Необходимо разработать список критериев для каждого подразделения. (Например: своевременность исполнения планов руководства, работа по снижению себестоимости, новые методические разработки отдела, экономический эффект от инноваций и т.д.).

Третий показатель (К3) должен отражать текущую деятельность и активность сотрудника за рассматриваемый период.

Четвертый показатель (К4) должен отражать накопленный потенциал данного сотрудника (стаж, образование, квалификация и т.д.).

Работы по оптимизации необходимо проводить в следующих направлениях:

Разработать все критерии для формирования всех коэффициентов К11, К12, (и т.д.) на всех уровнях и во всех подразделениях.

Для работников каждого уровня в организационной структуре установить соотношение коэффициентов К1, К2, К3, К4. Например, для директора показатели деятельности предприятия должны быть более значимы, для руководителя отдела более значимы будут показатели работы его отдела, и т.д.

Установить количественное соотношение коэффициентов в каждом агре-

гированном коэффициенте для каждого рабочего места.

Разработать систему оценки деятельности сотрудников. Например, К1 определяет ПЭО, К2 определяет вышестоящий руководитель, К3 и К4 определяет непосредственный руководитель. Необходимо учесть и рассмотреть все особые случаи (например, оценка деятельности директора).

Кроме того, нужно тщательно проработать технологию внедрения новой системы. Во-первых, критерии должны изначально предлагаться самими же подразделениями, потом анализироваться и утверждаться. Во-вторых, необходимо начинать внедрение на одном из подразделений («метод узкой базы»). Показательный положительный опыт данного отдела должен стимулировать другие подразделения на внедрение этой системы.

На базе проведенного анализа систем оплаты труда можно сделать вывод, что применяемые в ресторане «Ваниль» системы оплаты труда являются эффективным элементом в системе мотивации и стимулирования труда на предприятии.

В ресторане «Ваниль» действуют различные формы и системы оплаты труда. Выбор сдельной или повременной формы оплаты труда обычно обусловливается особенностями технологии и организации производства, обеспечения качества продукции, форм организации труда и обеспечения рабочей силой. Но все эти факторы характеризуют формы оплаты труда в основном лишь с точки зрения технических условий и возможностей разграничения сферы их применения: повременная оплата вводится там, где невозможно использовать сдельную. Главным признаком размежевания двух форм оплаты труда является возможность количественного измерения производительности труда как отношения объема продукции в натуральном выражении к затратам рабочего времени. Именно такая возможность лежит в основе сдельной оплаты. При повременной оплате речь может идти в лучшем случае лишь об оценке эффективности труда как соотношения стоимостных измерителей результатов и затрат.

Одним из последних новшеств является разработка под руководством ди-

ректора предприятия стандарта предприятия «Оценка качества труда работников ресторана. Стандарт распространяется на деятельность руководителей, специалистов и рабочих всех подразделений и направлен на своевременное и качественное выполнение основных задач и функций подразделениями, должностных обязанностей - исполнителями. Формы и размеры материального стимулирования устанавливаются для персонала предприятия с учетом коэффициента качества труда каждого работника (ККТ).

Оценка качества - это систематическая проверка того, насколько объект способен выполнять установленные требования. Стратегия качества в ресторане предусматривает постоянное, непрерывное участие каждого работника в вопросах, связанных с качеством. Стимулирование работников начинается с их осознания задач, которые им предстоит выполнить, и того, как эти задачи способствуют улучшению деятельности организации в целом. При этом наиболее важным стимулом для качественного труда является наличие атмосферы (социально-психологического климата) взаимного доверия между руководством ресторана, подразделений, специалистами, рабочими и служащими и заинтересованности каждого в улучшении общих результатов работы и реализации политики в области качества.

Оценка качества труда работников предприятия производится на основе контроля выполнения установленных требований, действующих в ресторане. Целью оценки качества труда является достижение высокой ответственности исполнителей за качество выполняемых ими работ, выпускаемой продукции, повышения качества производственных процессов.

Основные организационные принципы оценки системы качества включают в себя:

− систематический контроль и анализ деятельности подразделений по разработанным показателям;

− обязательную ответственность всех работников за выявление не соот-

ветствия в результате контроля выполнения требований нормативной документации, документов системы качества, а также за несвоевременное некачественное выполнение работ;

− аттестацию исполнителей для определения их соответствия занимаемым должностям;

− четкую взаимосвязь между оценкой качества труда, моральным и материальным стимулированием исполнителей;

− воспитание чувства повышенной ответственности у исполнителей работ за результаты, гласность этих результатов.

Руководители подразделений ежемесячно проводят анализ качества труда вверенных ему работников, рассчитывают коэффициент качества труда (ККТ) каждого исполнителя работ, на ежемесячных совещаниях делают анализ качества труда каждого работника, имеющего низкий ККТ, анализируют причины, намечают мероприятия по устранению и предупреждению выявленных несоответствий и нарушений технологической и трудовой дисциплины. Кроме того, руководители подразделений на видных местах оформляют стенды, на которых выставляется ККТ каждого работника подразделения по итогам работы за прошедший месяц. Стенды оформляют до 10 числа каждого месяца. Все поступающие на предприятие работники обязательно проходят ознакомление с документами системы качества труда.

В стандарте предприятия «Оценка качества труда работников» отмечено, что показатели качества труда должны максимально учитывать особенности производства и степень воздействия каждой категории работников на те или иные показатели качества продукции и технико-экономические показатели предприятия. Оценка качества труда является основным критерием при решении вопросов материального и морального стимулирования всех работников предприятия.

Коэффициент качества труда (ККТ) - это количественное выражение качества труда исполнителя. Оценка качества труда каждого работника определяется при помощи комплексных показателей, учитывающих качество и важность

отдельных нарушений трудовой и технологической дисциплины.

ККТ является универсальным показателем, позволяющим определить степень приближения фактического уровня выполнения основных функций к заданному уровню. Числовое значение ККТ позволяет сравнить качество работы различных подразделений. ККТ, отражающий полный объем качества труда работника подразделения за текущий месяц, равен единице (1,0). ККТ каждого работника является показателем для распределения начисленной премии и сдельного приработка. Средний ККТ в бригаде является показателем для начисления премии бригаде.

Каждый показатель качества имеет коэффициент снижения (К), учитывающий несоответствия и отступления от установленных требований, и коэффициент поощрения (К), учитывающий перевыполнение заданных показателей, инициативу и творчество работников.

ККТ рассчитывается по следующей формуле [29, с. 93]:

ККТ=1,00+К + Кп (3)

где 1,00 - номинальное значение ККТ;

К - сумма коэффициентов снижения за месяц;

Кп - сумма коэффициентов поощрения за месяц.

Величина ККТ сравнивается с общепринятыми оценками (таблица 16).

Таблица 16

Общепринятые оценки ККТ ресторана «Ваниль»

№ п/п	Коэффициент качества труда	Оценка	Размер снижения или повышения	
			премии	сдельного приработка
1.	Выше 1,0	5	В соответствии с ККТ, но не выше +30%	В соответствии с ККТ, но не выше +30% или по решению Совета отдела и руководителя подразделения
2.	1,0 - 0,85 для операторов и сменных наладчиков цехов: 1,0 - 0,89 для среднего ККТ по отделам	5	-	-
3.	Ниже 0,92 - 0, 75	4	-15%	-15%
4.	Ниже 0,75 -0,50	3	-25%	-25%
5.	Ниже 0,50	2	-60%	-60%
6.	При совершении прогулов, распитии	2	-100%	-100%

	спиртных напитков, пребывании в наркотическом или токсическом опьянении на рабочем месте, снижение ККТ на -1 ,0			
7.	При распитии спиртных напитков, пребывании в наркотическом или токсическом опьянении внерабочее время на территории предприятия снижение ККТ на -1,0	2	-100%	-60%
8.	При грубейших случаях нарушения должностных обязанностей, приведших к материальному ущербу, хищению собственности, снижение ККТ на -1 ,0	2	-100%	-100%

Оценка качества труда работников предприятия предполагает наличие показателей, характеризующих качество его работы, и при наличии замечаний к качеству работы (или поощрений); коэффициент качества труда снижается (повышается) соответственно тому или иному показателю. Общие для всех работников ресторана показатели приведены в таблице 17.

Таблица 17

Показатели, характеризующие качество труда работников

№ п/п	Показатели снижения (повышения) ККТ	Величина снижения (повышения)
1.	Перевыполнение показателей, предусмотренных нормативными документами: за каждый % перевыполнения.	+0,03
2.	Выполнение дополнительного задания без оплаты за каждый случай.	+0,05
3.	Присвоение звания «Лучший по профессии»: - за первый месяц; - за второй подряд месяц;- за третий подряд месяц.	+0,05 +0,10 премия из фонда бригадира
4.	Поощрение за выполнение особо важных заданий.	+0,10
5.	Благодарность (приказ по ресторану).	+0,10
6.	Победители конкурсов.	+0,10
7.	Награды: - грамоты; ордена, медали.	+0,15 +0,30
8.	Рационализаторские предложения.	+0,10
9.	Невыполнение или выполнение процедур с отступлением от документов системы качества, правил ТБ и ПБ и др. за каждый случай: значительное несоответствие; малозначительное несоответствие.	-0,51 -0,10
10.	Ведение документации с отступлением от требований, преду-	-0,30 -0,10

№ п/п	Показатели снижения (повышения) ККТ	Величина снижения (повышения)
	смотренных в документах СК и других документах, действующих в ресторане за каждый случай: значительное несоответствие; - малозначительное несоответствие.	
11.	Неудовлетворительное хранение документов за каждый случай.	-0,10
12.	Искажение или несвоевременное представление информации в указанные в документах сроки, несоблюдение объемов предоставленной информации за каждый сл	-0,11
13.	Невыполнение распоряжений руководителя за каждый случай.	-0,19
14.	Невыполнение приказов, распоряжений, мероприятий, поставленных на контроль в ОСК: за каждый случай; при повторном невыполнении; при последующих случаях невыполнения; отсутствие отметки о выполнении приказа, распоряжения, мероприятия.	-0,10 -0,51 1,0 снижение премии на 100 -0,10
15.	Скрытие фактов, круговая порука, ложная информация за каждый случай.	-0,51
16.	Невыполнение установленного задания (за месяц, отчетный период, за каждое индивидуальное задание).	-0,15
17.	Некачественное выполнение установленного задания.	-0,15
18.	Несвоевременный, некачественный прием-сдача смен.	-0,16
19.	Не оперативность и не предприимчивость в сложившейся ситуации за каждый случай.	-0,30
20.	За оценку по санитарному состоянию и культуре производства: - оценка 4; - оценка 3; - оценка 2.	-0,15 -0,30
21.	Отсутствие анализа причин предъявленных к подразделению претензий за каждый случай.	-0,15
22.	Отсутствие мероприятий по устранению несоответствий, выявленных в подразделении за каждый случай.	-0,30
23.	Нарушение правил внутреннего распорядка в ресторане за каждый случай: -опоздание на рабочее место, отсутствие на рабочем месте, преждевременный уход с рабочего места до 20 мин.	-0.10
	-свыше 20 мин.	-0.51
	-прочие нарушения дисциплины	-0.30
24.	За нарушение пропускного режима(не предъявил пропуск, испорченный пропуск)	-0.10

№ п/п	Показатели снижения (повышения) ККТ	Величина снижения (повышения)
25.	За проникновение на территорию и с территории предприятия через забор и прочие места, не предусмотренные Положением о пропускном режиме.	0.51
26.	Непосещение или опоздание на производственные совещания и другие мероприятия, проводимые в ресторане, влияющие на повышение производительности труда, эффективность производства, выполнение плана.	0.51
27.	Нарушение правил и норм по экологии за каждый случай по представлению старшего инженера по экологии:	
	-малозначительное нарушение;	0.11
	-значительное нарушение.	0.51
28.	Наличие удержания в зарплате за нанесенный материальный ущерб (на основании приказа), кроме удержаний предусмотренных нормативными документами.	0.08
29.	За оскорбление, клевету, умышленное легкое телесное повреждение или нанесение побоев на рабочих местах или территории ресторана повлекших расстройства здоровья.	-1.0
30.	При наличии административного взыскания или снижения размера премии по	
	-замечание;	0.10
	-выговор;	0.15
	-строгий выговор;	0.30
	-снижение премии на 20-30 %;	0.33
	-снижение премии на 50-60%;	0.51
	-снижение премии на 100%.	1.00

В ресторане «Ваниль» широко применяется премирование рабочих. Премия рабочим начисляется за фактически отработанное время согласно утвержденному положению премировании. Основанием для начисления премии служат данные оперативной и бухгалтерской отчетности, средний коэффициент качества труда бригады (участка) и личный коэффициент качества труда (ККТ) каждого рабочего. Премия начисляется на сдельную тарифную зарплату, доплату за работу в вечернюю смену и совмещение с учетом личного ККТ. Установлены условия (прогул, нарушение общественного порядка, пьянство, хищение

собственности и др.), при которых производился лишение или снижение размеров премии. На предприятии производится также премирование за выполнение особо важных производственных заданий. Выплачивают также премии по итогам года и различным праздникам.

Применяется и система морального поощрения. В частности, с 1 июня 2010 года введено присвоение звания «Лучший сотрудник». Кроме того, к отличившимся работникам применяются следующие поощрения: объявление благостности, награждение почетной грамотой, занесение на доску Почета, представление к правительственным наградам. Практика показывает, что эти «советские» методы дают определенный эффект и вряд ли от них следует отказываться.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Текучесть кадров является основной проблемой, с которой сталкиваются современные предприятия. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам. Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия. Предполагается, что благодаря новой системе стимулирования труда, текучесть кадров сократится до естественного уровня – с 10,30% до 5% в год. Ниже представлен расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров.

Таблица 18

Расчет экономии средств за счет сокращения текучести кадров

Количество сотрудников на предприятии	170 человек
Текучесть кадров – 10,3% в год	113 рабочих
Средняя заработная плата 1 рабочего	9848 руб.
Стоимость замены 1 работника	7719 руб.
Сумма затрат на замену персонала в год	872247 руб.
При сокращении текучести на 5,3% в год	55 рабочих
Сумма затрат на замену персонала при уровне текучести 5% в год	424545 руб.

Общая экономия (Эт)	447702 руб.

Эффект от предложенных мероприятий (с учетом затрат на проведение конкурса) составит 872247 – 424545 = 447702 руб.

Далее определим эффект от увеличения производительности труда (за счет новой системы стимулирования труда).

Эп=Р*Дм*(П2-П1) (4)

Где, Р - количество работников,

Дм – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц.

П – производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников =Оп/Р.

Эп = 170 * 20 * ((294100/1350) – (259989/1350)) = 682290 руб. (за месяц).

За год составит: 682290 * 12 = 8187480 руб.

Таким образом эффект от увеличения производительности труда за год составит 8187480 рублей. Увеличение производительности труда является средством удовлетворения постоянно растущих потребностей как материальных, так и культурных.

Суммарная эффективность рассчитывается по следующей формуле:

Эс = Эт +Эп = 447702 + 8187480 = 8635182 тыс.руб.

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий по стимулированию труда на предприятии уменьшится текучесть кадров и увеличится производительность труда, а также эффект составит 8635182 тыс.руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования можно заключить, что мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Анализ системы мотивации труда на предприятии показал, что управ-

ление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые в ресторане социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников предприятия являются следующие аспекты:

- Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений, обусловленная тем, что инициатива и предприимчивость цехов не поощряются, а часто, наоборот пресекаются; фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников; цеха не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.
- В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.
- В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.
- Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.
- Низкое использование способностей работников, от-

сутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры.

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала в ресторане в сложившихся условиях могут стать:

1. Развитие образовательной системы.
2. Применение новых стимулирующих форм оплаты труда.
3. Развитие системы оценки качества труда работников.

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий по стимулированию труда на предприятии уменьшится текучесть кадров и увеличится производительность труда, а также эффект составит 8635182 тыс.руб.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые источники

1. Гражданский Кодекс РФ. Часть 1 и 2. С изменениями от 22.10.2016.
2. Налоговый кодекс РФ. Часть 1. Утв. 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. С изменениями и дополнениями от 24.12.2009г. Часть 2. Утв. 05.08.2000 г. № 117-ФЗ. С изменениями и дополнениями от ред. от 08.03.2016
3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.01г. №197-ФЗ. С изменениями и дополнениями от 31.12.2016.

Учебники, монографии, брошюры

4. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп., - М.: Издательство: Синергия., 2012 (Университетская серия). – Глава 4, с. 84
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 386 с.
6. Глухов В.В. Оплата труда // Менеджмент: Учебник. - СПб, 2015. – 318 с.
7. Грачев М.В. Суперкадры: управление человеческими ресурсами и международные корпорации. - М.: Дело, 2017, с. 114
8. Зубань С.В. Разделение понятий: «мотивация» и «стимулирование». Мотивационный потенциал как главный источник роста производительности труда \\Тематический сборник научных трудов «Проблемы управления персоналом в организациях». - М.: ГУУ, 2017., с. 34
9. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление человеческими ресурсами организации: отбор и оценка при найме, аттестация? Учебное пособие для студентов вузов./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: Издательство «Экзамен». 2015., с. 119
10. Кочеткова А. И. Основы управления персоналом. – М.: ТЕИС, 2015., с. 119
11. Крашенникова М.С. Оплата труда. - М.: Приор. - 2017. – 336с.
12. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. – М.: ТОВ Н/

Д.: МАРТ ИЦ, 2016. – 316 с.

13. Моргунов Е.Б. Управление персоналом Исследование, оценка, обучение. -. М: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 364 с.

14. Огонесян И.А. Управление персоналом в корпорациях. – Мн.: Амалфея, 2016. – 416 с.

15. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. М. Экзамен, 2015. – 296 с.

16. Пошерстник Е.Б., Мейксин М.С. Заработная плата в современных условиях.: - М.: Герда. - 2015. – 416 с.

17. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2015, с. 93

18. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие.- 2-е изд., перер. и доп. -М., 2016 –Глава 4,5,6., с. 74

19. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации/ Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 2017. – 428 с.

Периодические издания

20. Базарнова Т. Система мотивации в компании Морган Стенли// Журнал Персонал. - 29.03.2015. – с. 11-13.

21. Белов В.А. Организация учёта труда и заработной платы на предприятиях // Бухгалтерский учёт и налоги. - 2017. - № 3. - с. 141.

22. Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // Эхо. - 2017. - № 6. - с. 103-113.

23. Губанов С. Система организации и поощрения труда // Экономист. - 2017. - № 3. - с. 34-47.

24. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2016.- № 3. - С. 42.

25. Как мотивировать сотрудников работать с полной отдачей//Кадро-

вое дело – 2017, №4. – с. 19-20.

26. Качанов В.А. Заработная плата - категория экономическая // Профессиональное образование. - 2017. - № 6. - с. 22-23.

27. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2017.- № 1. - С. 38

28. Оганесян А.С., Оганесян И.А. Оплата труда работников предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. 2016, №1. – с. 78-88.

29. Работа с персоналом: комплексный подход//Кадровое дело №11 – 2016. – с. 22-25.

30. Рунова В. Заработная плата как зеркало российской экономики // Экономика и жизнь. - 2016. - № 8 (февраль). - с. 30.

31. Система мотивации персонала в торговых компаниях //Управление компанией, 2016 - № 1. – с. 12.

32. Сосновый А.П. «Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала»//Справочник по управлению персоналом – 2015 - №1. – с. 11-15.

33. Чирикова А.Е. От стимулирования к мотивации // ЭКО. – 2015. - № 9. – с. 17

34. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда персонала // Управление персоналом. 2015. -№12, с. 38-41.

35. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда // Управление персоналом. – 2017. - №12 –40

36. Яковлев Р.А. Материальное стимулирование работников// Справочник кадровика, № 7. – 2015. – с. 19-22.

Интернет-источники

37. http://www.kadrovik.ru - Официальный сайт национального союза кадровиков

38. http://www.hro.ru/hrm - Журнал для менеджеров по персоналу

39. http://www.aup.ru - Бизнес-портал

40. www.garant.ru - Официальный сайт «Гарант»

41. www.consultant.ru - Официальный сайт «Консультант +»
42. www.hr-portal.ru – Журнал «Современный кадровик»
43. www.top-personal.ru - Журнал «Управление персоналом»

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

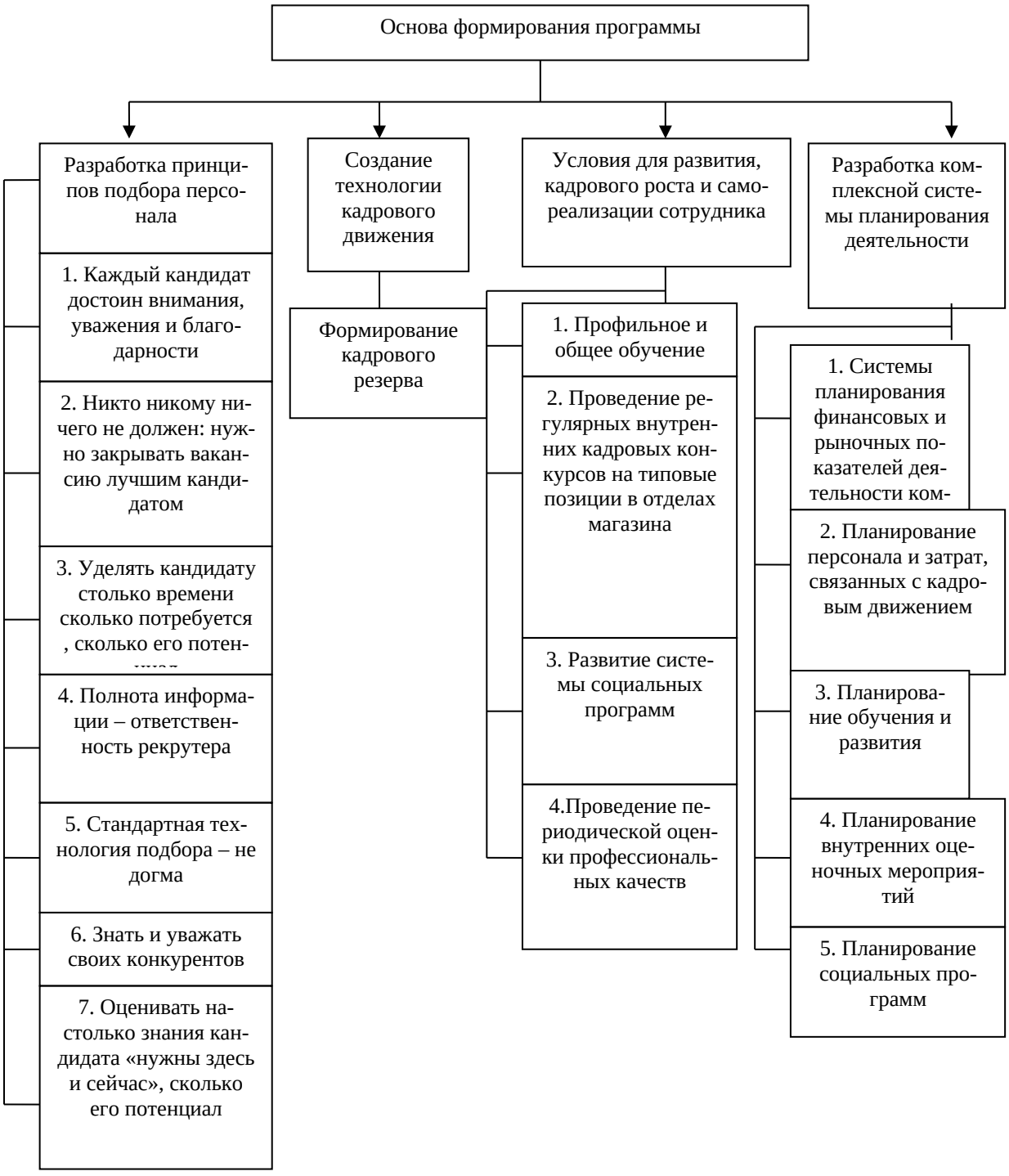

Рисунок 1А - Программа управления кадровым движением ресторана «Ваниль»

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета

Исследование системы управления персоналом в ресторане «Ваниль»

Уважаемые руководители и специалисты!

В настоящее время в ресторане проводится изучение системы управления персоналом. В связи с этим, просим Вас принять участие в опросе, целью которого является не только исследование сложившейся системы управления персоналом, но и искреннее желание улучшить ее в Ваших интересах. Анкета анонимна. Точность Ваших ответов позволит сделать достоверные выводы.

Пожалуйста, внимательно прочтите вопросы и обведите кружком ту цифру, которая соответствует Вашему варианту ответа. Можно дать несколько ответов на один вопрос или вписать свой ответ в пустую строку.

Надеемся на Ваше понимание и поддержку!

1. Чем привлекает Вас работа в данной компании?

(отметьте три наиболее значимые для Вас позиции или впишите в свободные строчки Ваш вариант ответа)

- престижность
- интересная работа
- возможность реализовать свой профессиональный потенциал
- уровень зарплаты
- взаимоотношения в коллективе
- возможность карьеры
- место расположения
- внутрифирменная культура

_____

- _____

2. Достаточно ли Вам знаний для выполняемой работы?

вполне достаточно
в основном достаточно
недостаточно
затрудняюсь ответить

3. Есть ли у Вас необходимость повышения квалификации?

да
нет
затрудняюсь ответить

4. Есть ли должностная инструкция на Вашем рабочем месте?

да
нет

5. Приходится ли Вам выполнять работу, не свойственную занимаемой должности?

да
нет
затрудняюсь ответить

6. Как Вы считаете, объективно ли оценивается Ваш труд?

(возможен один вариант ответа)
критерии оценки завышены
оценка вполне объективная
критерии оценки занижены
критериев оценки нет
затрудняюсь ответить

_____

7. Как Вы относитесь к нововведениям в организации и управлении?

легко принимаю и адаптируюсь к ним
меня больше устраивают привычные методы работы
я противник нововведений
не задумывался над этим

_____

8.Как, по - вашему мнению, складывается Ваша карьера?

удачно
не слишком удачно
совсем не удачно
затрудняюсь ответить

9. В какой степени Вы удовлетворены:
(пожалуйста ,обведите кружком ответ в каждой строке таблицы)

Показатели	Степень удовлетворенности				
	Вполне Удовлетв.	Удовлет ворен	Не совсем Удовл.	Не Удовлет-ворен	Не могу сказать
системой подбора персонала					
системой адаптации молодых специалистов					
содержанием труда					
организацией труда					
условиями труда					
оплатой труда					
степенью нервной напряженности					
перспективами карьерного роста					
стилем руководства Вашего подразделения					
стилем руководства					
отношениями в Вашем подразделении					
отношениями между подразделениями					
системой оценки Вашего труда					
системой производственных взаимосвязей					
распределением обязанностей внутри подразделения					
информационным обеспечением					
компьютерным обеспечением					
материально-техническим обеспечением					
культурой					
имиджем в городе					
системой повышения квалификации					
возможностью принимать самостоятельные решения					
системой управления персоналом					
системой управления					

10. Какие из предложенных ниже условий повлияли бы Ваше желание сменить место работы?
более высокая зарплата
лучшие взаимоотношения в коллективе
меньшие притязаний и требований
возможность открыть свой бизнес
более четкое определение границ моих обязанностей
более спокойная работа
менее рискованная работа

_____
менять работу не собираюсь ни при каких условиях

11. Хотели бы Вы изменить что-либо на Вашем рабочем месте? Что именно:

_____

_____

_____
_____

12. Хотели бы Вы изменить что-либо в системе управления? Что именно:
13. Хотели бы Вы изменить что-либо в действующей системе управления персоналом? Что именно:

_____
_____
_____
_____

Пожалуйста, несколько слов о себе:
14. Ваш возраст:
до 25 лет
26 – 30 лет
31 - 40 лет
41 - 50 лет
51 год и старше
15. Какое образование Вы имеете?
среднее
среднеспециальное
н\ высшее, высшее
16. Ваш стаж работы в:
до 1 года
1 -3 года
3 - 5 лет
более 5 лет
БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Опросный лист эксперта

«Управление персоналом и кадровой политикой в ресторане «Ваниль»

Уважаемый руководитель!

Просим Вас принять участие в опросе экспертов, посвященном вопросам управления персоналом и кадровой политики Вашего учреждения. Данный опрос позволит определить, какие проблемы стоят перед организацией в управлении персоналом, поэтому Ваше мнение по этим вопросам значимо и важно.

Результаты опроса будут представлены в обобщенном виде, поэтому указывать свою фамилию не требуется.

Отметьте, пожалуйста, выбранный Вами вариант ответа. Если Вы не разделяете ни один из предложенных вариантов, просим дописать его в свободную строку.

Заранее благодарим Вас за участие в опросе!

Известны ли Вам цели руководства учреждения в области управления организацией?

Да, известны полностью;

Да, частично;

Неизвестны.

Как Вы относитесь к деятельности в области управления персоналом?

1. Считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы являются основой деятельности организации;
2. Считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности;
3. Считаю важной, но играющую второстепенную, подчиненную другим видам деятельности;
4. Считаю в какой-то мере необходимой, но не слишком важной;
5. Считаю не важной, отнимающей средства и время.

Удовлетворены ли Вы в целом деятельностью по управлению персоналом в Вашем учреждении?

Удовлетворен полностью;

Скорее удовлетворен, чем нет;

В большей степени не удовлетворен;

Совершенно не удовлетворен.

Какие из выполняемых задач управления персоналом, по Вашему мнению, являются самыми важными для Вашего учреждения? (назовите не более трех задач)

1._____

2._____

3._____

Существует ли в Вашем учреждении сформулированная кадровая политика?

Да, кадровая политика существует в виде отдельного документа;

Да, кадровая политика существует, но в документе не закреплена;

Нет, однако проводятся различные мероприятия в области управления персоналом;

Нет, разработку кадровой политики считаем нецелесообразной;

Затрудняюсь ответить.

Какое направление кадровой политики ресторана Вы считаете приоритетным в ближайшее время?

_____

_____

_____

9. Что, на Ваш взгляд, наиболее характерно для руководства Вашего учреждения?

1. У руководства учреждения отсутствует выраженная программа действий в отношении персонала, работа с персоналом сводится к ликвидации негативных последствий;

2. Руководство учреждения осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем;

3. Руководство учреждения имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на персонал;

4. Руководство учреждения имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации и соответствующие им методы и средства воздействия на персонал.

Что, по Вашему мнению, характерно для Вашего учреждении?

(отметьте, пожалуйста, знаком «+» соответствующую оценку в каждой строке)

	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Прозрачность для сотрудников на любом уровне управления								Ориентация на включение пер-ла только с низш. должн. уровня
Готовность принять								Замешение происходит

любого спец-листа, если он обладает соотв. квалификацией								только из числа работников учреждения
Ориентация на рост и выход на передовые позиции в сфере мед. услуг								Ориентация на создание определенной корп. культуры
Предпочтение отдается вопросам стимулирования								Предпочтение отдается мотивации

Устраивает ли Вас существующая система управления персоналом?

1. Да;
2. Нет.

Если нет, то что именно?_____
_____
_____

Назовите, пожалуйста, основные проблемы в области управления персоналом в Вашем учреждении в данный момент (укажите не более трех проблем):

1._____
2._____
3._____

Какие из ниже перечисленных функций управления персоналом необходимы учреждению в настоящее время и могут понадобиться в будущем. Если данные направления уже сейчас осуществляются, то дайте, пожалуйста, им оценку.

Функции управления персоналом	Необходимо сейчас	Может понадобиться в будущем	Не нужно	Осуществляется в настоящее время на оценку				Не осуществляется
				“5”	“4”	“3”	“2”	
1.Планирование численности персонала								
2.Отбор персонала								
3.Адаптация персонала								
4.Оценка персонала								
5.Стимулирование труда								
6.Мотивация труда								
7.Развитие персонала, в т.ч. обучение								
8.Управление карьерой сотрудников								
9.Организация и нормирование труда								
10.Формирование и развитие корпоративной культуры								
12.Аттестация персонала								
13.Работа с резервом персонала								
14.Анализ эффективности деят-ти персонала								
15.Высвобождение персонала								

14. Кто участвует в процессе подбора нового сотрудника на вакантную должность? (возможно несколько вариантов ответа)

1. Отдел кадров;
2. Непосредственный руководитель;
3. Коллеги будущего работника;
4. Подчиненные будущего сотрудника;
5. Другое_____

Какова на Ваш взгляд роль менеджера по управлению персоналом в процессе отбора персонала в Вашем учреждении?

1. Никакой;
2. Организует процесс отбора;
3. Наблюдает со стороны и координирует;
4. Контролирует весь процесс;
5. Разрабатывает технологии;
6. Полностью выполняет весь отбор;
7. Другое _____

Существуют ли четкие критерии, по которым проводится отбор подходящих кандидатов и которые увязаны с требованиями профессии и рабочего места?

1. Да, они понятны и четко разъясняют все качества, которые необходимы работнику для успешной работы на вакантной должности;
2. Да, но они размыты и непонятны;
3. Нет.

Вам известна технология подбора персонала в ресторане (источники набора, критерии отбора, методы оценки кандидатов и т.п.)?

1. Да;
2. Частично;
3. Нет.

Если Вы выбрали ответ «частично», напишите, пожалуйста, что конкретно Вам известно!

_____
_____

Вы считаете её оптимальной и правильной?

1. Да;
2. Нет;
3. Другое, (напишите, что именно)_____
_____

Как Вы считаете, существующая система подбора персонала влияет на текучесть, социально-психологический климат (конфликты, склоки) и дисциплину?

1. Да, влияет;
2. Скорее да, чем нет;
3. Скорее нет, чем да;
4. Нет;
5. Не задумывался.

Как в Вашем учреждении проводится планирование численности персонала?

В зависимости от планируемого увеличения/уменьшения объема работы;

В соответствии с количеством свободных рабочих мест;

В соответствии с заявками, поступившими от руководителей подразделений;

Как такового, планирование численности не осуществляется;

Другое_____

Проводится ли в Вашем учреждении работа с кадровым резервом (мероприятия по отбору и подготовке сотрудников организации к замещению должностей)?

Да, мероприятия по формирванию и развитию резерва координирует вышестоящий руководитель конкретного подразделения;

Да, формирование и развитие резерва ведется службой управления персоналом;

Да, служба управления персоналом совместно с руководством подразделений занимается работой с кадровым резервом;

Нет, работа с резервом не проводится;

Другое (что именно)_____

Какие виды резервов формируются в Вашем учреждении?

Резерв на замещение высшего руководства;

Резерв на замещение должностей руководителей подразделений;

Резерв на замещение врачей;

Другое_____

Получаете ли Вы премии, надбавки, доплаты?

1. Да;
2. Нет.

28. Если да, то какие:

1. Доплата за совмещение должностей;
2. Надбавка за особо вредные условии труда;
3. Доплата за отсутствующего;
4. Премия по итогам года;
5. Другие_____

29. Какие неденежные стимулы применяются в Вашем учреждении?

	Применяется регулярно	Применяются время от времени	Не применяются
1. Награждение работников почетными грамотами			
2. Предоставление бесплатных обедов, проездных и т.д.			
3. Присвоение почетных званий			
4. Совместное проведение отдыха, поездки за город			
5. Продвижение работников по службе			
6. Гибкий график рабочего времени			
7. Проведение профессиональных конкурсов			
8. Другое (что именно)			

30. Какие дополнительные льготы для работников применяются в Вашем учреждении?
Путевки;
Бесплатное (льготное) питание;
Образовательные услуги;
Материальная помощь;
Дополнительные дни к очередному отпуску;
Приобретение подарков по случаю юбилейных дат;
Другое_____
31. Что из ниже перечисленного существует в Вашем учреждении?
Корпоративная газета;
Традиции отмечать корпоративные праздники;
Традиции совместного отдыха;
Участие в спортивных мероприятиях;
Фирменная символика (логотип, эмблема, лозунги и т.д.)
Другое_____
32. Кто в Вашем учреждении обычно разрешает возникающие рабочие конфликты?
Психолог;
Руководители подразделений;
Высшее руководство;
Зам. главного врача по УП;
Специалисты ОК;
Другое_____
Какие высказывания наиболее точно на Ваш взгляд характеризуют оценку персонала? (отметьте один вариант ответа)
Оценка очень важна, она пронизывает все направления работы с персоналом;
Оценка помогает понять себя и подчиненных;
Оценка контролирует трудовую деятельность и её результаты;
Оценка необходима, но она сложна в осуществлении;
Оценка должна применяться только при определении размера оклада и премий;
Это формальная процедура;
Оценка что-то дает, но можно обойтись без неё;
Другое_____
По каким направлениям у Вас проводится оценка персонала, если нет, то считаете ли Вы ее необходимой (отметьте, пожалуйста, по каждой строке, проставив знак «+»)

Направления применения оценки	Да, проводится тщательная	Да, проводится поверхностно	Нет, не считаю необходимым проводить	Не проводится, но считаю необходимой
Планирование персонала				
Подбор персонала				

Формирование кадрового резерва				
Планирование карьеры персонала, начиная со студентов-практикантов				
Проведение ежегодной аттестации				
Организация обучения и развития персонала				
Высвобождение сотрудников				
Принятие решения о размере оклада и премий				
Принятие решение о размере нематериального вознаграждения				
Адаптация персонала				
Регистрация результатов работы				

Как лично Вы участвуете в проведении оценки персонала? (возможно несколько вариантов ответа)

Провожу оценку (участвую в процедуре оценки персонала);

Формирую критерии при оценке персонала;

Использую результаты оценки;

Проявляю заинтересованность в оценке персонала;

Не участвую в оценке персонала;

Другое_____

Какие критерии лежат в основе существующей оценки персонала? (возможно несколько вариантов ответа)

Реальный вклад сотрудника (результат его трудовой деятельности);

Профессиональный уровень;

Деловые качества и их соответствие требованиям;

Личностные качества и их соответствие требованиям;

В основе лежат другие критерии, а именно_____

Четких критериев нет, оценка субъективна.

С помощью каких методов осуществляется у Вас оценка персонала? (укажите все методы, которые у Вас применяются)

Непосредственное наблюдение;

Психологические тесты;

Профессиональные тесты;

Личностные опросники (Кеттел, CPI и др.);

Анкетные опросы;

Собеседование по заданному списку вопросов;

Неформальные беседы;

Экспертные оценки;

Деловые игры, групповые дискуссии;

Ведение регистрационных форм оценки результатов труда

Другие_____

38. Что, по Вашему мнению, должно оцениваться? (возможно несколько вариантов ответа)

Результаты труда;

Профессиональный уровень;

Личностные и деловые качества;

Выполнение должностных обязанностей;

Поведение;

Другое_____

39. Как часто, по Вашему мнению, должна проводиться оценка персонала? (возможно несколько вариантов ответа)

Еженедельно

Ежемесячно

Ежеквартально
Ежегодно
5. Другое_____
Выберите одно самое главное качеств, которым на Ваш взгляд, обязательно должен обладать любой сотрудник Вашего учреждения:
Лояльность к организации;
Целеустремленность;
Новаторские способности;
Исполнительность.
Сообщите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:
41. Ваша должность (в данном учреждении):_____
42. Ваш стаж работы:
1. общий_____
2. в данном учреждении_____
43. Пол:
1. женский;
2. мужской.
44. Возраст:
1. менее 21;
2. 21-30;
3. 31-40;
4. 41 -50;
5. свыше 50 лет.
45. В каком подразделении Вы работаете? _____
Благодарим Вас за сотрудничество!
Желаем успехов!

ПРИЛОЖЕНИЕ 4
Отчет по экспертному опросу

Таблица 1
Распределение на вопрос: «Оцените общее состояние ресторана «Ваниль»

варианты	%
хорошее	14,71%
удовлетворительное	85,29%
плохое	0,00%
Общий итог	100,00%

Таблица 2
Распределение на вопрос: «Как, по-Вашему мнению, изменится ситуация в ресторане через 1 год?»

варианты	%
улучшится	100,00%
не изменится	0,00%
ухудшится	0,00%
Общий итог	100,00%

Таблица 3
Распределение на вопрос: «Оцените состояние Вашего подразделения»

варианты	%
хорошее	11,76%
удовлетворительное	67,65%
плохое	20,59%
(пусто)	0,00%
Общий итог	100,00%

Таблица 4
Распределение на вопрос: «Известны ли Вам цели руководства учреждения в области управления учреждением?»

варианты	%
да, известны полностью	35,29%
да, известны частично	64,71%
неизвестны	0,00%
Общий итог	100,00%

Таблица 5
Распределение на вопрос: «Устраивает ли Вас существующая система управлении персоналом?»

варианты	%
да	91,18%
нет	8,82%
Общий итог	100,00%

Таблица 6
Распределение на уточняющий вопрос: «Если система персоналом не устраивает то чем именно?»

варианты	%
необходимо обучение в этой сфере постоянно	2,94%
нет ответа	94,12%
отдел кадров выполняет только текущую работу, не анализирует процессы	2,94%
Общий итог	100,00%

Таблица 7
Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?»

варианты	%
да, стратегия существует в виде отдельного документа	20,59%
да, стратегия существует, но в документах не закреплена	50,00%
затрудняюсь ответить	29,41%
нет, разработку кадровой стратегии считаю	0,00%

нецелесообразной	
Общий итог	100,00%

Таблица 8

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению, находится Ваше учреждение?»

варианты	%
Создание	8,82%
Рост	52,94%
Зрелость	0,00%
Угасание	0,00%
Выход из кризиса	38,24%
Общий итог	100,00%

Таблица 9

Распределение на вопрос: «Как вы относитесь к нововведениям, изменениям в управлении?»

варианты	%
готов(а) к нововведениям полностью	64,71%
адаптируюсь к ним, но постепенно	35,29%
тяжело переживаю какие-либо перемены	0,00%
считаю изменения лишними	0,00%
Общий итог	100,00%

Таблица 10

Распределение на вопрос: «Каково Ваше отношение к деятельности в области управления персоналом?»

варианты	%
считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы являются основой деятельности организации	38,24%
считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности	55,88%
считаю такой же важной, но играющей подчиненную роль	2,94%
считаю в какой-то мере необходимой, но не слишком важной	2,94%
Общий итог	100,00%

Таблица 11

Распределение на вопрос: «Нужна ли в Вашем учреждении служба управления персоналом?»

варианты	%
да	90,91%
нет	9,09%
(пусто)	0,00%
Общий итог	100,00%

Таблица 12

Распределение на уточняющий вопрос: «Почему Вы так считаете?»

варианты	%
Да, в современное время без этой службы тяжело обойтись при рыночных отношениях	3,03%
Да, все зависти от организационных моментов	3,03%
Нет, действующая служба УП отработана, функционирует слажено	3,03%
Да, дисциплина труда необходима	3,03%
Да, дисциплинирует коллектив	3,03%
Да, для координации деятельности подразделений	3,03%
Да, для стабилизации	3,03%
Да, лечебный процесс включает в себя не только техн. оснащенность, но иличность врача, что очень важно	3,03%
не знаю	3,03%
Да, необходима	3,03%
нет ответа	33,33%
Нет, она уже есть - отдел кадров, все остальное раздутие кадров	3,03%
Да, основное в работе коллектив от него зависит результат	3,03%
Да, отдел кадров не способен на современном уровне решать проблемы управления персоналом	3,03%
Да, персонал определяет работу учреждения	3,03%
Да, при дополнительной зар.плате правильный подбор, расстоновка и т.д.	3,03%

Да, результаты и производительность напрямую зависят от профес. и челов.качеств каждого работника	3,03%
Да, у руководителя нет времени заниматься	3,03%
Да, улучшатся отношения между персоналом в отделениях	3,03%
Да, улучшение качества и культуры мед.обслуживания	3,03%
Да, упорядочить работу с кадрами	3,03%
Да, это поможет быстрее менять сознание людей	3,03%
Да, это способствует более эффективной деятельности	3,03%
Общий итог	100,00%

Таблица 13

Распределение на вопрос: «Обучались ли Вы вопросам управления персоналом?»

варианты	%
да, занимаюсь самообразованием	17,65%
да, обучаюсь в настоящий момент	26,47%
да, проходил(а) раньше спец. Курсы	17,65%
нет	38,24%
Общий итог	100,00%

Таблица 14

Распределение на вопрос: «Хотели бы Вы получит дополнительное образование в области управления персоналом?»

варианты	%
да	64,71%
можно подумать	32,35%
нет, не имею времени	2,94%
Общий итог	100,00%

Таблица 15

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?»

варианты	%
положительно, считаю это своевременным и необходимым	64,71%
положительно, в случае принятия данного решения руководством	8,82%
нейтрально	20,59%
отрицательно, не вижу смысла	5,88%
Общий итог	100,00%

Таблица 16

Распределение на вопрос: «На чьи интересы Вы ориентируетесь чаще всего при выполнении функций управления персоналом?»

вариант	%, от количества выбранных вариантов
высшее руководство;	15,00
на свои интересы;	10,00
специалистов в области управления персоналом;	11,67
работников;	25,00
нормативные документы;	38,33

Таблица 17

Распределение на вопрос: «На какие процессы и сколько времени Вы тратите рабочее время в течении рабочего дня?»

	часов в день
Непосредственная профес. деятельность (врачебная и т.д.)	5,088
Работа склиентами	2,412
Установление трудовой дисциплины	1,47
Оформление документов	3,353
Управлением персоналом, в т.ч.	2,038
распредел обязаностей	1,414

адаптацией	1,633
мотивацией	1,268
отбором	1,276
сплочение коллектива	1,9
корпоративной культурой	1,6
Решение хозяйственных вопросов	1,882
Контакты с высшим руководством	1,353
Контакты с другими подразделениями, в т.ч.	2,212
с отделом кадров	1,214

Таблица 18
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области планирования численности персонала?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	76,47%
существуют приблизительные критерии	8,82%
решение принимается в каждом случае индивидуально	14,71%
Общий итог	100,00%

Таблица 19
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области отбора персонала?»

варианты	%
наосновании четких критериев и процедур,	11,76%
существуют приблизительные критерии	11,76%
решение принимается в каждом случае индивилуально	76,47%
Общий итог	100,00%

Таблица 20
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области оценки персонала?»

варианты	абсол	%
На основании четких критериев и процедур,	5	14,71%
существуют приблизительные критерии	6	17,65%
решение принимается в каждом случае индивилуально	23	67,65%
Общий итог	34	100,00%

Таблица 21
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области определения уровня заработной платы?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	58,82%
существуют приблизительные критерии	20,59%
решение принимается в каждом случае индивилуально	20,59%
Общий итог	100,00%

Таблица 22
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области управления карьерой сотрудников?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	8,82%
существуют приблизительные критерии	32,35%

решение принимается в каждом случае индивилуально	58,82%
Общий итог	100,00%

Таблица 23. Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области организации и нормирования труда?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	85,29%
существуют приблизительные критерии	8,82%
решение принимается в каждом случае индивилуально	5,88%
Общий итог	100,00%

Таблица 24
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области формирования и развития корпоративной культуры?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	18,18%
существуют приблизительные критерии	51,52%
решение принимается в каждом случае индивилуально	30,30%
Общий итог	100,00%

Таблица 25
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области продвижения по службе?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	3,03%
существуют приблизительные критерии	3,03%
решение принимается в каждом случае индивилуально	93,94%
Общий итог	100,00%

Таблица 26
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области направления на обучение?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	55,88%
существуют приблизительные критерии	11,76%
решение принимается в каждом случае индивилуально	32,35%
Общий итог	100,00%

Таблица 27
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области аттестации персонала?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	79,41%
существуют приблизительные критерии	2,94%
решение принимается в каждом случае индивилуально	17,65%
Общий итог	100,00%

Таблица 28
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области анализа эффективности деятельности персонала?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	23,53%
существуют приблизительные критерии	44,12%
решение принимается в каждом случае индивилуально	32,35%
Общий итог	100,00%

Таблица 29
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области зачисления в резерв?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	6,06%
существуют приблизительные критерии	33,33%
решение принимается в каждом случае индивилуально	60,61%
Общий итог	100,00%

Таблица 30
Распределение на вопрос: «Как в Вашем учреждении принимаются решения в области высвобождения персонала?»

варианты	%
На основании четких критериев и процедур,	17,65%
существуют приблизительные критерии	5,88%
решение принимается в каждом случае индивилуально	76,47%
Общий итог	100,00%

Таблица 31
Распределение на вопрос: «Укажите, пожалуйста, степень важности функции управления персоналом для Вашего учреждения»

варианты	степень важности
Планирование численности персонала	1,333
Отбор персонала	1,606
Адаптация персонала	1,375
Оценка персонала	1,419
Определение уровня заработной платы	1,656
Мотивация труда	1,548
Обучение персонала	1,696
Управление карьерой сотрудников	1,121
Организация и нормирование труда	1,515
Формирование и развитее корпоративной культуры	1,151
Продвижение по службе	1,09
Аттестация персонала	1,485
Анализ эффективности деятельности персонала	1,455
Зачисление в резерв	0,969
Высвобождение персонала	0,848

Таблица 32
Распределение на вопрос: «Укажите, пожалуйста наличие документов, определяющих порядок реализации функций управления персоналом в Вашем учреждении»

Функции	Наличие документов			
	да	%	нет	%
Планирование численности персонала		97,06		2,94
Отбор персонала		55,88		44,12

Адаптация персонала	29,41	70,59
Оценка персонала	52,94	47,06
Определение уровня заработной платы	88,24	11,76
Мотивация труда	38,24	61,76
Обучение персонала	91,18	8,82
Управление карьерой сотрудников	17,65	82,35
Организация и нормирование труда	85,29	14,71
Формирование и развитее корпоративной культуры	17,65	82,35
Продвижение по службе	14,71	85,29
Аттестация персонала	79,41	20,59
Анализ эффективности деятельности персонала	38,24	61,76
Зачисление в резерв	55,88	44,12
Высвобождение персонала	52,94	47,06

Таблица 33
Распределение на вопрос: «Укажите, пожалуйста, реализуется ли функции управления персоналом в Вашем учреждении на практике»

Функция	Реализация функции			
	да	%	нет	%
Планирование численности персонала		79,41		20,59
Отбор персонала		73,53		26,47
Адаптация персонала		44,12		55,88
Оценка персонала		67,65		32,35
Определение уровня заработной платы		88,24		11,76
Мотивация труда		44,12		55,88
Обучение еперсонала		94,12		5,88
Управление карьерой сотрудников		38,24		61,76
Организация и нормирование труда		73,53		26,47
Формирование и развитее корпоративной культуры		26,47		73,53
Продвижение по службе		47,06		52,94
Аттестация персонала		94,12		5,88
Анализ эффективности деятельности персонала		61,76		38,24
Зачисление в резерв		64,71		35,29
Высвобождение персонала		58,82		41,18

Таблица 34
Распределение на вопрос: «На что Вы больше всего ориентируетесь в жизни?»

варианты	%
на достижение успеха	88,24%
на избежание неудач	11,76%
Общий итог	100,00%

Таблица 35
Распределение на вопрос: «Стаж работы в нынешней должности?»

варианты	%
менее 1 года;	2,94%
от 1 до 3 лет;	20,59%
от 3 до 5 лет;	8,82%

от 5 до 10 лет;	17,65%
10 лет и более.	50,00%
Общий итог	100,00%

Таблица 36
Распределение на вопрос: «Пол»

варианты	%
мужской	47,06%
женский	52,94%
Общий итог	100,00%

Таблица 37
Распределение на вопрос: «Возраст»

варианты	%
от 30 до 40 лет	14,71%
от 40 до 50 лет	41,18%
свыше 50 лет	44,12%
Общий итог	100,00%

Отчет по экспертному опросу

Таблица 1
Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к нововведениям?» в зависимости от пола:

варианты	Пол	
	муж.	жен.
	%	%
готов(а)	62,50%	66,67%
адаптируюсь	37,50%	33,33%
Общий итог	100,00%	100,00%

Таблица 2
Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к нововведениям?» в зависимости от возраста:

варианты	возраст					
	от 30 до 40 лет		от 40 до 50 лет		50 лет и более	
		%		%		%
готов(а)		60,00%		50,00%		80,00%
адаптируюсь		40,00%		50,00%		20,00%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 3
Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к нововведениям?» в зависимости от стажа:

варианты	Стаж работы в должности									
	менее 1года		от 1 до 3 лет		от 3 до 5 лет		от 5 до 10 лет		10 лет и более	
		%		%		%		%		%
готов(а)		100,00 %		71,43%		66,67%		33,33%		70,59%

адаптирую сь		0,00%		28,57%		33,33%		66,67%		29,41%
Общий итог		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %

Таблица 4

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к нововведениям?» в зависимости от обучения:

варианты	обучение							
	да, самообразование		да, сейчас		да, раньше		нет	
		%		%		%		%
готов(а)		66,67%		88,89%		66,67%		46,15%
адаптируюсь		33,33%		11,11%		33,33%		53,85%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00 %		100,00%

Таблица 5

Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?» в зависимости от пола:

варианты	Пол			
	муж.		жен.	
		%		%
да, есть документ		18,75%		22,22%
да, на словах		50,00%		50,00%
затрудняюсь ответить		31,25%		27,78%
Общий итог		100,00%		100,00%

Таблица 6

Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?» в зависимости от возраста:

варианты	возраст					
	от 30 до 40 лет		от 40 до 50 лет		50 лет и более	
		%		%		%
да, есть документ		0,00%		14,29%		33,33%
да, на словах		60,00%		57,14%		40,00%
затрудняюсь ответить		40,00%		28,57%		26,67%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 7

Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?» в зависимости от стажа:

варианты	Стаж работы в должности									
	менее 1года		от 1 до 3 лет		от 3 до 5 лет		от 5 до 10 лет		10 лет и более	
		%		%		%		%		%
да, есть		0,00%		14,29		0,00%		16,67		29,41

документ				%				%	%
да, на словах		100,00 %		42,86 %		66,67 %		50,00 %	47,06 %
затрудняюсь ответить		0,00%		42,86 %		33,33 %		33,33 %	23,53 %
Общий итог		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00 %	100,00 %

Таблица 8

Распределение на вопрос: «Существует ли в Вашем учреждении стратегия управления персоналом?» в зависимости от обучения:

варианты	обучение							
	да, самообразование		да, сейчас		да, раньше		нет	
		%		%		%		%
да, есть документ		33,33%		0,00%		33,33%		23,08%
да, на словах		50,00%		100,00%		33,33%		23,08%
затрудняюсь ответить		16,67%		0,00%		33,33%		53,85%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 9

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению, находится Ваше учреждение?» в зависимости от пола:

Стадия ЖЦ	Пол			
	муж.		жен.	
		%		%
создание		6,25%		11,11%
рост		37,50%		66,67%
выход из кризиса		56,25%		22,22%
Общий итог		100,00%		100,00%

Таблица 10

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению, находится Ваше учреждение?» в зависимости от возраста:

Стадия ЖЦ	возраст					
	от 30 до 40 лет		от 40 до 50 лет		50 лет и более	
		%		%		%
создание		0,00%		14,29%		6,67%
рост		60,00%		50,00%		53,33%
выход из кризиса		40,00%		35,71%		40,00%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 11

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению, находится Ваше учреждение?» в зависимости от стажа:

Стадия ЖЦ	Стаж работы в должности									
	менее 1года		от 1 до 3 лет		от 3 до 5 лет		от 5 до 10 лет		10 лет и более	
		%		%		%		%		%
создание		0,00%		0,00%		66,67%		0,00%		5,88%
рост		0,00%		85,71%		0,00%		66,67%		47,06%
выход из кризиса		100,00%		14,29%		33,33%		33,33%		47,06%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 12

Распределение на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла, по Вашему мнению находится Ваше учреждение?» в зависимости от обучения:

Стадия ЖЦ	обучение							
	да, самообразование		да, сейчас		да, раньше		нет	
		%		%		%		%
создание		0,00%		0,00%		33,33%		7,69%
рост		66,67%		44,44%		33,33%		61,54%
выход из кризиса		33,33%		55,56%		33,33%		30,77%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 13

Распределение на вопрос: «Устраивает ли Вас существующая система управления персоналом?» в зависимости от пола:

варианты	Пол			
	муж.		жен.	
		%		%
да		93,75%		88,89%
нет		6,25%		11,11%
Общий итог		100,00%		100,00%

Таблица 14

Распределение на вопрос: «Устраивает ли Вас существующая система управления персоналом?» в зависимости от возраста:

варианты	возраст					
	от 30 до 40 лет		от 40 до 50 лет		50 лет и более	
		%		%		%
да		80,00%		85,71%		100,00%
нет		20,00%		14,29%		0,00%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 15

Распределение на вопрос: «Устраивает ли Вас существующая система управления персоналом?» в зависимости от стажа:

варианты	Стаж работы в должности									
	менее 1года		от 1 до 3 лет		от 3 до 5 лет		от 5 до 10 лет		10 лет и более	
		%		%		%		%		%
да		100,00 %		85,71%		100,00 %		83,33%		94,12%
нет		0,00%		14,29%		0,00%		16,67%		5,88%
Общий итог		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00%		100,00%

Таблица 16. Распределение на вопрос: «Устраивает ли Вас существующая система управления персоналом?» в зависимости от обучения:

варианты	обучение							
	да, самообразование		да, сейчас		да, раньше		нет	
		%		%		%		%
да		83,33%		77,78%		100,00%		100,00%
нет		16,67%		22,22%		0,00%		0,00%
Общий		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

итог								

Таблица 17. Распределение на вопрос: «Каково Ваше отношение к деятельности в области управления персоналом?» в зависимости от пола:

варианты	Пол			
	муж.		жен.	
		%		%
считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы		31,25%		44,44%
являются основой деятельности организации		68,75%		44,44%
считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности		0,00%		5,56%
считаю такой же важной, но играющей подчиненную роль		0,00%		5,56%
Общий итог		100,00%		100,00%

Таблица 18. Распределение на вопрос: «Каково Ваше отношение к деятельности в области управления персоналом?» в зависимости от возраста:

варианты	возраст					
	от 30 до 40 лет		от 40 до 50 лет		50 лет и более	
		%		%		%
считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы		20,00%		21,43%		60,00%
являются основой деятельности организации		80,00%		71,43%		33,33%
считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности		0,00%		7,14%		0,00%
считаю такой же важной, но играющей подчиненную роль		0,00%		0,00%		6,67%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 19

Распределение на вопрос: «Каково Ваше отношение к деятельности в области управления персоналом?» в зависимости от стажа:

варианты	Стаж работы в должности									
	менее 1года		от 1 до 3 лет		от 3 до 5 лет		от 5 до 10 лет		10 лет и более	
		%		%		%		%		%
считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы		0,00%		28,57%		33,33%		50,00%		41,18%
являются основой деятельности организации		100,00%		71,43%		66,67%		50,00%		47,06%
считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		5,88%
считаю такой же важной, но играющей подчиненную роль		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		5,88%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 20

Распределение на вопрос: «Каково Ваше отношение к деятельности в области управления персоналом?» в зависимости от обучения:

варианты	обучение							
	да, самообразование		да, сейчас		да, раньше		нет	
		%		%		%		%
считаю самой важной, т.к. человеческие ресурсы		33,33%		33,33%		33,33%		46,15%
являются основой		66,67%		66,67%		50,00%		46,15%

деятельности организации								
считаю такой же важной, как все остальные виды деятельности		0,00%		0,00%		0,00%		7,69%
считаю такой же важной, но играющей подчиненную роль		0,00%		0,00%		16,67%		0,00%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 21
Распределение на вопрос: «Нужна ли в Вашем учреждении служба управления персоналом?» в зависимости от пола:

варианты	Пол			
	муж.		жен.	
		%		%
да		81,25%		100,00%
нет		18,75%		0,00%
Общий итог		100,00%		100,00%

Таблица 22
Распределение на вопрос: «Нужна ли в Вашем учреждении служба управления персоналом?» в зависимости от возраста:

варианты	возраст					
	от 30 до 40 лет		от 40 до 50 лет		50 лет и более	
		%		%		%
да		100,00%		85,71%		92,86%
нет		0,00%		14,29%		7,14%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 23
Распределение на вопрос: «Нужна ли в Вашем учреждении служба управления персоналом?» в зависимости от стажа:

варианты	Стаж работы в должности									
	менее 1года		от 1 до 3 лет		от 3 до 5 лет		от 5 до 10 лет		10 лет и более	
		%		%		%		%		%
да		100,00%		85,71%		100,00%		100,00%		87,50%
нет		0,00%		14,29%		0,00%		0,00%		12,50%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 24. Распределение на вопрос: «Нужна ли в Вашем учреждении служба управления персоналом?» в зависимости от обучения:

варианты	обучение							
	да, самообразование		да, сейчас		да, раньше		нет	
		%		%		%		%
да		83,33%		100,00%		80,00%		92,31%
нет		16,67%		0,00%		20,00%		7,69%
Общий		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

итог								

Таблица 25. Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?» в зависимости от пола:

варианты	Пол			
	муж.		жен.	
		%		%
положительно, считаю это своевременным и необходимым		62,50%		66,67%
положительно, в случае принятия данного решения руководством		6,25%		11,11%
нейтрально		18,75%		22,22%
отрицательно, не вижу смысла		12,50%		0,00%
Общий итог		100,00%		100,00%

Таблица 26

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?» в зависимости от возраста:

	возраст					
	от 30 до 40 лет		от 40 до 50 лет		50 лет и более	
варианты		%		%		%
положительно, считаю это своевременным и необходимым		80,00%		64,29%		60,00%
положительно, в случае принятия данного решения руководством		0,00%		7,14%		13,33%
нейтрально		20,00%		14,29%		26,67%
отрицательно, не вижу смысла		0,00%		14,29%		0,00%
Общий итог		100,00%		100,00%		100,00%

Таблица 27

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?» в зависимости от стажа:

варианты	Стаж работы в должности									
	менее 1года		от 1 до 3 лет		от 3 до 5 лет		от 5 до 10 лет		10 лет и более	
		%		%		%		%		%
положительно, считаю это своевременным и необходимым		100,00 %		85,71%		66,67%		50,00%		58,82%
положительно, в случае принятия данного решения руководством		0,00%		0,00%		33,33%		16,67%		5,88%
нейтрально		0,00%		0,00%		0,00%		33,33%		29,41%
отрицательно, не вижу смысла		0,00%		14,29%		0,00%		0,00%		5,88%
Общий итог		100,00 %		100,00 %		100,00 %		100,00%		100,00%

Таблица 28

Распределение на вопрос: «Как Вы относитесь к созданию системы управления персоналом в Вашем учреждении?» в зависимости от обучения:

варианты	обучение							
	да, самообразование		да, сейчас		да, раньше		нет	
		%		%		%		%
положительно, считаю это своевременным и необходимым		83,33%		88,89%		50,00%		46,15%

положительно, в случае принятия данного решения руководством		0,00%		11,11%		16,67%		7,69%
нейтрально		0,00%		0,00%		16,67%		46,15%
отрицательно, не вижу смысла		16,67%		0,00%		16,67%		0,00%
Общий итог		100,00%		100,00 %		100,00%		100,00%