Содержание

Введение

Раздел 1. Теоретические основы мотивации

* 1. Сущность системы мотивации трудовой деятельности
	2. Первоначальные теории мотивации
	3. Содержательные теории мотивации
		1. Теория потребностей А. Маслоу
		2. Теория существования, связи и роста Альдерфера
		3. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда
		4. Теория двух факторов Герцберга
	4. Процессуальные теории мотивации
		1. Теория ожиданий Врума
		2. Теория справедливости Адамса
		3. Теория Портера-Лоулера
	5. Концепция партисипативного управления
	6. Мотивационные стимулы
	7. Материальное стимулирование трудовой деятельности
	8. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности

Раздел 2. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»)

* 1. Организационно-правовая характеристика предприятия ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»)
	2. Характеристика предприятия ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»)
	3. Система мотивации, применяемая на предприятии ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»)

Введение

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Я выбрала тему «Система мотивации труда как основа эффективной деятельности коллектива предприятия» потому, что вопрос о повышении эффективности деятельности персонала всегда оставался наиболее актуальным для менеджеров любого уровня. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда (как основной компонент мотивационной сферы компании), побуждающую каждого конкретного работника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы.

Проблема мотивации и мотивов поведения и деятельности является одной из центральных как в психологии, социологии, педагогике, так и в управлении. В основе мотивации человека лежит, прежде всего, его деятельность. Деятельность является основанием личности. Деятельность занимает важное место в жизни человека, поэтому необходимо изучать все процессы и явления, связанные с ней, в том числе и мотивацию, с целью сделать деятельность человека как можно более эффективной.

В настоящее время управление персоналом представляет сложную систему теорий, правил и закономерностей. Изучение этих аспектов имеет огромное значение при выборе тактики и стратегии управления организацией.

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников, значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности, и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.

Персонал в любой организации является ее неотъемлемой частью, организация не может существовать без людей, а как следствие из этого – что-то производить, добиваться своей цели в деятельности. Управление персоналом, прежде всего, базируется на принципах заинтересованности сотрудников организации работать на нее, на достижение неких целей.

Именно поэтому сегодня актуально изучение принципов и методов эффективной мотивации персонала.

Что же представляет собой мотивация, и как она влияет на организационное поведение?

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

В общем случае мотивация – понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие «мотивация» входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. С помощью мотивации можно ответить на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Мотивация – это то, что заставляет людей действовать. Говоря иначе - это то, что заставляет их вкладывать усилия и энергию в то, что они делают. Позитивная мотивация возникает тогда, когда к человеку обращаются с просьбой, но она исчезает, когда людей "принуждают" подчиниться требованию. По своей природе и проявлению мотивация сугубо индивидуальна для каждого человека, и все зависит от "совокупности" обстоятельств на данный момент.

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум треть взрослой самостоятельной жизни. Ряд этапов трудовой жизни человека захватывает более ранние и поздние периоды его жизни (выбор профессии, трудовое и профессиональное обучение, передача трудового опыта в семье, использование профессиональной помощи других людей и другие). Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания. Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если менеджер владеет необходимыми знаниями в области мотивации персонала и успешно применяет их на практике.

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Стабилизацию и поступательное движение развития экономики невозможно представить, если люди в процессе трудовой деятельности не будут получать главного - удовлетворения своих потребностей, какие бы грозные указы и приказы ни издавались ежедневно. Человек, который работает по принуждению, всегда будет чувствовать себя рабом, до тех пор, пока не ощутит чувства социальной справедливости. Поэтому эта проблема занимает центральное место во всех мотивационных моделях.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, насколько эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Здесь мы сталкиваемся с важнейшим аспектом управления – мотивацией. Для того чтобы понять роль мотивации в эффективном управлении предприятием, нужно понять, какой сотрудник представляет наибольший интерес для компании. Ответы могут быть самыми разными, но вряд ли найдутся те, кто не согласится с тем, что это будет человек, который может и хочет выполнить поставленные перед ним задачи. Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в этом результате. Поэтому при приеме на работу и постановке задач необходимо, прежде всего, понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения. Решение задачи эффективного управления персоналом, прежде всего, сводится к совершенствованию навыков работников и к изысканию наилучших способов побуждения сотрудников к результативной работе. Для каждого сотрудника важно, прежде всего, определить, в какой степени он нуждается в каждом из них. Даже самый большой профессионал нуждается в постоянном совершенствовании своих навыков и приобретении новых знаний и умений. А даже самый мотивированный человек нуждается в постоянном удовлетворении своих потребностей. В современной организации каждый сотрудник должен учиться и каждый сотрудник должен быть соответствующим образом мотивирован. Порой кадровые работники при привлечении персонала руководствуются главным образом профессиональными качествами человека. Однако для каждого сотрудника необходимо определить, что является движущим мотивом его деятельности. Зная потребности человека, можно определить, каким образом надо осуществлять стимулирование работника, чтобы отдача от его действий была максимальной.

Объектом исследования моей дипломной работы является система мотивации труда на предприятии ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»).

Целью дипломной работы является анализ системы мотивации деятельности персонала на предприятии ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»).

Для достижения поставленной цели я поставила перед собой следующие задачи:

- выявление сущности системы мотивации;

- изучение мотивационных стимулов;

- исследование теоретических аспектов мотивации труда;

- анализ системы мотивации на предприятии ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»);

- разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации на предприятии ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»).

РАЗДЕЛ 1. Теоретические основы мотивации

1.1. Сущность системы мотивации трудовой деятельности

Мотивация − это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процессы активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду. В связи с этим как синонимичные термину «мотивация» используются также термины «стимулирование» и «мотивирование».

Мотив – это совокупность внутренних побуждений к активности, основанных, в основном, на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях, это побуждение человека к действию, направленному на достижение необходимой цели.

Цели − это желаемый продукт деятельности.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Как правило, человек совершает действия под воздействием ряда мотивов, представляющих собой их диспозицию. Диспозиция мотивов и ведущий мотив непостоянны, на их сущность влияет внешняя среда и особенности личности. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

В процессе мотивации выделяют четыре основных этапа:

1. Возникновение потребности.

2. Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей.

3. Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий.

4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

В основе теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которого находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Потребности − нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Потребности − источник активности человека, причина его целенаправленных действий.

Стимулы − побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов:

1. Принуждение. В предприятиях общественного питания используются административные методы принуждения: замечание, выговор, штофы, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Это материально-вещественные стимулы: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждения, премии, льготы.

3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарность, почетные грамоты и звания, доска почета, ученая степень, награды.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Это самый сильный стимул, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, получение второго образования.

Типология мотивации субъекта деятельности, по Лапыгину – Эйдельману, выглядит следующим образом:

Инструментальный тип мотивации – отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда;

Достижительный – ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса;

Коллективистский – побудительная сила к трудовой деятельности – стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству, общению;

Интеллектуальная мотивация – ориентация на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться;

Комфортно-ориентированный – ориентация на относительно комфортные условия труда.

Тип мотивации формируется под воздействием ряда факторов. Чаще всего это состояние экономики, уровень жизни населения, образование, культурные традиции.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX веке, хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время многогранность и неоднозначность процесса мотивации находит отражение в ряде мотивационных теорий, которые условно можно разбить на три группы:

• первоначальные;

• содержательные (анализ потребностей основного фактора, определяющего мотивацию);

• процессуальные (учет поведенческих аспектов мотивационного процесса, определяемых конкретной ситуацией).

1.2 Первоначальные теории мотивации

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известными мотивациями являются: метод «кнута и пряника»; теории «Х», «Y», «Z» по отношению к процессу труда. Известна и до сих пор широко применяется политика «кнута и пряника». Этот метод мотивации предпочтителен в экстремальных ситуациях, когда цель четко обозначена и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников.

Теория «X» была первоначально разработана Ф. Тейлором, а затем развита и дополнена Д. Макгрегором, который добавил к ней теорию «Y». Теория «Z» была предложена значительно позднее, в 80-х гг. XX века В. Оучи (модель поведения и мотивации человека).

«X», «Y» и «Z» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, и, соответственно, руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду.

В теории «Х» явным стимулом выступает принуждение, а вспомогательным – материальное поощрение.

Данная теория базируется на следующих предпосылках:

1. В мотивах человека преобладают биологические потребности; обычно человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать её;
2. По причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения могут осуществлять необходимые действия и затрачивать усилия, необходимые для достижения целей производства;
3. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации;
4. Качество работы низкое, поэтому необходим постоянный строгий контроль со стороны руководства.

Теория «Y» является антиподом теории «X» и ориентирована совсем на следующие стимулы побуждения к труду: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение.

В основе теории «Y» следующие предпосылки:

1. В мотивах людей преобладают социальные потребности и желание хорошо работать;
2. Физические и эмоциональные усилия на работе для человека так же естественны, как во время игры или на отдыхе;
3. Нежелание работать не является наследственной чертой, присущей человеку. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;
4. Внешний контроль и угроза наказания не являются главными стимулами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей;
5. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении;
6. Обычный воспитанный человек готов брать на себя ответственность и стремится к этому;
7. Многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт, однако предприятие слабо использует интеллектуальный потенциал человека.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, самоутверждение, принуждение.

Основные предпосылки теории «Z»:

1. В мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
2. Люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;
3. Должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
4. Предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
5. На предприятии должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
6. Предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
7. Администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему долгосрочный или пожизненный наем;
8. Человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех предприятия.

Таким образом, работники, описываемые теориями «X», «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. В любой организации представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

1.3 Содержательные теории мотивации

Существуют три основные современные содержательные теории мотивации: иерархия потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторная теория Фредерика Герцберга и теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда. Взятые вместе, эти модели мотивации представляют собой хорошее руководство для направления усилий менеджера по мотивированию подчиненных. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях, являющихся основным фактором, побуждающим человека целенаправленно действовать, и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Первым представителем содержательного подхода к концепции мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал Ф. Тейлор. В его основу он заложил научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ, или выполнение тех или иных операций – так называемых квот, ориентированных на самых сильных, а главное, сноровистых работников. При достижении более высокой производительности, чем та, которая требовалась в соответствии с квотой, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии, что давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным расценкам, заставляющую людей работать на пределе своих возможностей.

* + 1. Теория потребностей Маслоу

Наиболее известную классификацию потребностей человека предложил известный американский социолог Абрахам Маслоу, рассматривая их в виде иерархической структуры. В соответствии с этой концепцией люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде структуры, имеющей форму пирамиды. Чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения. Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности другого уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.

Тот факт, что человеческие потребности можно расположить в иерархическом порядке, имеет важное значение для менеджеров. Во-первых, потребности нижних двух уровней должны быть удовлетворены в первую очередь и только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней. Кроме этого, следует учесть, что потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. И если потребности низшего уровня работника не будут удовлетворены, то его внимание будет направлено не на потребности высшего уровня, а переключится на нижайший уровень.

Физиологические потребности. К этой группе потребностей относятся потребность в пище, воде, воздухе, убежище, – те, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, которые работают в основном из-за необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избегать усталости, для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существования.

Потребность безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, быть уверенным в будущем: иметь хорошее жилье, быть защищенным от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, для которых первостепенными являются потребности этого рода, стремятся избегать стрессов, любят порядок, четкие правила, формальные структуры. Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспеченности и стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское страхование, заработная плата превышающая минимальный уровень, работа в надежной организации.

Социальные потребности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. Отношение к таким работникам со стороны руководства должно носить форму дружеского партнерства, таким людям надо создавать условия для общения на работе. Хороший результат дают бригадная форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

Потребности признания и уважения. Эти потребности могут принимать разнообразные формы. Первая – потребность в самоуважении, то есть удовлетворенность самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма – потребность в уважении других людей. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это. Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, похвалы, продвижение по службе, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждении в бизнесе, менеджменте, политике. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовывать способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Теория потребностей Маслоу – одна из наиболее известных теорий мотивации. Она показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности.

Важное значение имеет замечание Маслоу о так называемой «движущей силе», согласно которой каждый человек прогрессирует от мотивации потребностей низшего уровня к мотивации потребностей высшего уровня. Не менее важное значение имеет идея достаточности. Человек никогда не испытывает чувства полного удовлетворения своих потребностей. Большинство людей хотят еще больше денег, безопасности, друзей, уважения и самоуверенности, независимо от того, сколько они уже всего добились. Таким образом, человек двигается вверх по иерархии не в случае, когда его потребности полностью удовлетворены, а когда они достаточно удовлетворены.

Однако в концепции есть ряд недостатков:

* потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, пол, возраст и т.д.);
* далеко не всегда наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как представлено в пирамиде Маслоу;
* удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Потребности признания и
* самовыражения могут оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе их удовлетворения и гасить физиологические потребности.

1.3.2 Теория существования, связи и роста Альдерфера

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от пирамиды потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три:

- потребности существования;

- потребности связи;

- потребности роста.

Потребности существования по Альдерферу включают в себя две группы потребностей из пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические.

Потребности связи по Альдерферу отражают социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. Так, согласно Маслоу, движение происходит от потребности к потребности только снизу вверх: когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня потребности. Альдерфер полагает, что движение идет в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер думает, что в случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек не смог удовлетворить потребность в служебном росте, у него опять «включаются» потребности связи. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным.

1.3.3 Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда

Теория Мак-Клелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей в успехе, во власти и в причастности.

Потребность в успехе проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Человек, ориентированный на достижение успеха, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Люди с данной потребностью много и охотно работают, обладают серьезными навыками в плане организации и планирования. Удовлетворяется потребность успеха не провозглашением успеха работника, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Чтобы мотивировать людей с потребностью в успехе, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами

Потребность в причастности проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими, получение от них поддержки. Люди с высокой потребностью в причастности стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важно, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям. Индивиды с высокой потребностью в причастности предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии как со своими коллегами, так и с клиентами. Люди с потребностью в причастности наиболее часто добиваются успеха на работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

Потребность во власти является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации. Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей.

Мак-Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа руководителя давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность. Потребности, рассматриваемые Мак-Клелландом, не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления.

1.3.4 Теория двух факторов Фредерика Герцберга

Во второй половине 50-х гг. прошлого века Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Он выделил две группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами, или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых работники не получали удовлетворения от работы. Выяснилось, что при их наличии хотя неудовлетворенность и не наблюдалась, но не возрастала и мотивация. Вторую группу факторов Герцберг назвал мотиваторами. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации и удовлетворения от работы.

К гигиеническим факторам относят:

1. условия труда;
2. заработная плата;
3. статус;
4. режим работы;
5. отношение с коллегами;
6. качество контроля со стороны руководства.
7. личная жизнь;

Перечисленные факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы работник получает еще и дополнительную награду.

К мотивирующим факторам относятся:

1. достижения;
2. признание;
3. ответственность;
4. карьерное продвижение;
5. работа сама по себе.

При отсутствии таких условий невозможно получить ни эффективную мотивацию, ни удовлетворение.

В работах Герцберга приводятся доказательства того, что:

-гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации;

-мотиваторы могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Для того, чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают. Кроме того, гигиенические факторы и мотивирующие факторы могут являться источниками мотивации в зависимости от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают многие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда.

1.4 Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия ситуации и ожиданий, связанных с ней, оценкой своих возможностей и последствий выбранного типа поведения. Существует три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Виктора Врума, теория справедливости Дж. Стейси Адамса и расширенная модель ожидания Лаймона Портера и Эдварда Лоулера.

1.4.1 Теория ожиданий Виктора Врума

Впервые Виктор Врум дал определение мотивации как процесса управления выбором. Согласно теории ожидания Врума, работники работают более продуктивно, когда уверены, что будут оправданы их ожидания в трех областях:

1. Ожидание в отношении взаимосвязи «затраты труда – результаты труда»;
2. Ожидание в отношении взаимосвязи «результаты труда – вознаграждение»;
3. Ожидание в отношении взаимосвязи «вознаграждение – удовлетворение».

Ожидание – это оценка данной личностью вероятности определенного процесса.

Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, его плохой подготовки или неправильного обучения, недостаточности прав у работника для выполнения поставленной задачи.

Ожидания результатов (З – Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р – В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Ценность поощрения или вознаграждения, которую называют валентностью, также определяет мотивацию в теории ожиданий.

Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Если валентность низка, если ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий показывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае будет ослабевать. Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджер должен понять, что для разных людей одно и то же вознаграждение имеет неодинаковую ценность. Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Критики этой теории призывают к проведению таких экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий Врума.

1.4.2 Теория справедливости Адамса

Теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.

Основателем теории справедливости считается американский ученый С. Адамс, который провел значительные исследования в компании «General Electric». Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения работники учитывают две фундаментальные оценки:

1 – «Что я даю организации?» Этот вывод включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

2 – «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу». Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плат, дополнительные льготы, премии.

Анализируя эти оценки, человек в уме выводит определенное соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждения к затратам равны между собой.

Существует несколько ключевых моментов теории справедливости:

1. Проблемы с подчиненными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними несправедливо обошлись.
2. Менеджеры должны систематически наблюдать за тем, считают ли подчиненные, что к ним относятся справедливо.
3. Стандарты менеджеров для измерения вклада подчиненных в общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем еще до того, как работа началась.
4. Работника больше всего интересует не абсолютный уровень его награды, а по сравнению с его коллегами. Менеджеры должны тщательно распределять награды, чтобы лучшие работники получали больше других.

Люди могут восстанавливать чувство справедливости либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддержать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Иногда, некоторые компании, пытаясь решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, сохраняют суммы выплат в тайне. Но это не только трудно сделать технически, - это еще и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то компания рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

1.4.3 Теория Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудников усилий, его способностей и характера, а также сознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Итак, согласно модели Портера – Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характера человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7) – такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, уверенность в своей компетентности и самоуважение, а также внешние вознаграждения (8) – такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Штриховая линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Эти вознаграждения отражают возможности, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом.

Штриховая линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (9), показывает, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (10) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (9). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человек будущих ситуаций.

Одним из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Авторы теории, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге теория Портера – Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно – следственных связей. Она показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной теории мотивации.

Ценность вознаграждения **1**

**1**

Оценка вероятности связи усилия и вознаграждения **2**

ния

**2**

Затраченные усилия **3**

Способности и характер **4**

**4**

Оценка роли работника

**5**

Результаты (выполненная работа) **6**

**6**

Внутренние вознаграждения **7**

**7**

Внешние вознаграждения **8**

**8**

Вознаграждения, воспринимаемые как справедливые **9**

Удовлетворение **10**

**10**

1.5 Концепция партисипативного управления

Концепция партисипативного управления базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно принимает участие во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно. Партисипативное управление открывает работнику частный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве.

Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять трудовую деятельность по выполнению планового задания (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач);

- работники привлекаются их непосредственным руководителем к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых заданий, использование ресурсов, формы оплаты труда.);

- работникам дается право операционного контроля качества продукции и устанавливается личная или групповая ответственность за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого предъявления и другие.);

- работники принимают личное и групповое участие в инновационной, изобретательской и рационализаторской деятельности с различными способами вознаграждения за внедрение инноваций;

- производственные и функциональные подразделения (участки, бригады, службы, отделы) создаются с учетом пожеланий работников. Этим достигается возможность превращения неформальных групп в формальные подразделения.

Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Работник реализует свои потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе известной пирамиды Маслоу, а организация достигает важнейших результатов – высокой производительности и качества.

1.6 Мотивационные стимулы

Термин «стимул» имеет латинское происхождение. В Древнем Риме «стимулом» называли заостренную палку, которой погоняли животных. В настоящее время стимулы представляют собой совокупность материальных и нематериальных ценностей, благ, используемых руководителем в качестве фактора трудового поведения.

Стимул – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы.

В качестве стимулов могут выступать отдельное предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность. Перечислим общие стимулы, побуждающие человека лучше работать:

1. чувство уверенности в работе;
2. самоутверждение;
3. похвала, признание заслуг, премии;
4. осознание себя членом команды;
5. развитие и эффективное использование кадров;
6. возможность внесения идей и предложений;
7. продвижение, основанное на заслугах;
8. приятная рабочая обстановка;
9. хорошие отношения с начальником;
10. позитивные социально-психологические отношения в группе;
11. уважение к личности человека;
12. доверие руководства;
13. хорошие условия труда;
14. экономическое благосостояние работников;
15. гибкий график работы;
16. отсутствие чрезмерных стрессов на работе.
17. творческая атмосфера;
18. необязательность командировок и поездок;
19. независимость;
20. благодарность за сверхурочную работу;
21. возможность учиться;
22. возможность работать дома;
23. скидки в магазинах компании;
24. оплата расходов на проезд и питание.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Таким образом, существует совокупность качественных показателей, имеющих различные природу, стоимость, способы оценки и глубину воздействия на личность человека. На качество трудовой жизни влияют следующие группы показателей:

* 1. трудовой коллектив;
	2. оплата труда;
	3. рабочее место;
	4. руководство предприятия;
	5. служебная карьера;
	6. социальные гарантии;
	7. социальные блага.

Трудовой коллектив характеризует социальную группу, в которой находится работник и принадлежность к которой будет составлять или предмет его гордости в лучшем варианте, или источник социальной неудовлетворенности – в худшем. При этом качество трудовой жизни будет характеризоваться психологическим климатом в коллективе, отношениями с администрацией, участием сотрудников в управлении и принятии решений, соблюдением регламентирующих документов, минимальными стрессами на работе и позитивной мотивацией сотрудников. Задача руководителя коллектива состоит в постоянном социологическом изучении мнения коллектива, учете индивидуальных особенностей личности сотрудников при планировании, поддержании правильной мотивации к труду и хорошего психологического климата.

Основные виды стимулирования:

-материальное;

-нематериальное (социальные, моральные, социально-психологические);

Стимулы, удовлетворяющие потребности человека, играют роль вознаграждения за его труд.

Вознаграждение – это все то, что человек считает для себя ценным. Оно может быть внешним или внутренним.

Внутреннее вознаграждение – это то удовлетворение, которое приносит сама работа. Наиболее простой способ внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение – обеспечивает сама работа. Это заработная плата, продвижение по службе, похвалы, признание, дополнительные выплаты и отпуска. Возможность получения необходимых благ составляет суть процесса стимулирования.

1.7 Материальные методы стимулирования и мотивации

Материальные потребности – это совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека. Планирование материальных потребностей человека имеет важное практическое значение, так как оно формирует условия жизни и уровень благосостояния человека. Оплата труда является важнейшим мотивационным стимулом к труду, а ее величина по сравнению с другими предприятиями будет иметь важнейшее значение.

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных выплат и санкций. В системе стимулирования труда ведущее место занимает заработная плата. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины. Работники, недовольные сложившейся системой оплаты труда, могут просто вступить в открытый конфликт с руководством фирмы, прекратить работу или организовать забастовку. Очень часто повышение зарплаты не влечет за собой рост производительности и качества труда. Низкая зарплата не дает стимула к работе так же, как и очень высокая. В первом случае, когда сотруднику изначально назначают высокую заработную плату, в нем «убивают» стремление к совершенствованию. В другом случае, при низкой заработной плате у работника начинается депрессия, появляется неуверенность в завтрашнем дне. Поэтому важно найти «золотую середину», когда зарплата достаточно высока, чтобы стимулировать к росту производительности, но не настолько, чтобы работник разленился и перестал стремиться к большему. Также необходимо обеспечивать своим сотрудникам справедливое вознаграждение.

Справедливость – это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности. Людям свойственно сравнивать себя с другими. Они соотносят полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а также сравнивают с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой. Самым важным элементом мотивационного процесса является способность менеджера предложить подчиненному ту награду, которой он заслуживает за свою работу. Также менеджеры должны тщательно распределять награды, чтобы лучшие работники получали больше других.

Основными измерителями оплаты труда являются рабочее время, в течение которого работник занят производительной работой в организации, или количество произведенной им продукции (выполненной работы, оказанных услуг). Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности предприятий осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. Труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала. Каждая из указанных форм оплаты труда имеет свои системы.

Система оплаты труда - совокупность методов и приемов определения размера заработной платы за результаты труда. При повременной форме оплаты труда может применяться простая и повременно-премиальная система оплаты труда. В зависимости от периода, за который начисляется повременная заработная плата, различают часовую, дневную и месячную (оклад) тарифную ставки. При сдельной форме оплаты труда могут применяться прямая, сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная и косвенная системы оплаты труда. В зависимости от количества работников, привлеченных к выполнению определенной работы, различают индивидуальную и коллективную формы оплаты труда.

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда должны компенсироваться работнику прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены, в праздничные дни.

Надбавки. Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей. Надбавки могут иметь место, если причиной перевыполнения норм явилось наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень. Надбавки устанавливаются авторам предложений по совершенствованию организации труда, производства и управления, рабочим и специалистам, непосредственно участвующим в реализации технических и организационных нововведений .

Премирование. Премия – это дополнительная выплата стимулирующего характера, которая может выплачиваться работнику в качестве вознаграждения или поощрения за определенные достижения в работе.

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

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

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

-должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.

-работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий.

-дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Понятие материального стимулирования не ограничивается только денежными выплатами. Материальное стимулирование может быть как денежным, так и неденежным. Формами неденежного материального стимулирования являются:

-выплаты натурального характера (товары, выдаваемые в порядке натуральной оплаты) и скидки на приобретение товаров;

-оплата услуг и различного рода льгот (на приобретение путевок, оплата питания, учебы, жилья, транспорта, медицинских услуг);

-отпуск;

-неденежная материальная помощь в трудных и кризисных ситуациях (в связи с болезнью, несчастным случаем, потерей близких родственников);

-материальные нефинансовые вознаграждения (крупные и небольшие подарки, сувениры);

-подарки ко дню рождения, свадьбе, по случаю рождения ребенка;

-семейные подарки;

-совместное проведение досуга, организуемое руководством организации, юбилейные торжества.

Неденежные выплаты с одной стороны повышают уровень потребления работника, а с другой – служат средством морально-психологического воздействия.

1.8 Нематериальное стимулирование трудовой деятельности

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: моральные, социальные, социально-психологические.

Моральное стимулирование основываются на специфических духовных ценностях человека и выражается в признательности руководства, оценке заслуг работника, общественном признании. Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных. Они сводятся не только к поощрениям и наградам, но и к формированию благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе.

Моральные стимулы связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника. Признание может быть личным или публичным. Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Доска почета»), награждение специальными знаками, грамотами.

Социальные стимулы – связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда.

Социально-психологические стимулы – вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоутверждении. То есть материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический стимулы. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным и психологическим.

Таким образом материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Раздел 2. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»)

2.1 Организационно-правовая характеристика предприятия ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»)

Ресторан «Ассорти» - дочернее предприятие сети «Нечаев Групп». Предприятие имеет круглую печать с указанием своего полного наименования, а также штампы, бланки и расчетный счет, открытый в Акционерном Сберегательном Банке «Центр - Инвест». Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным для производства продукции, выполнения работ, оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Предприятие осуществляет свою деятельность, распоряжается своей продукцией и полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей. Вид деятельности предприятия – розничная торговля, организация общественного питания.

Предприятие заключает сделки (договоры, контракты) со многими предприятиями города Ростова-на-Дону и области на поставку продуктов питания. Предприятие может закупать товары у различных юридических и физических лиц. Предприятие имеет самостоятельный баланс, в котором отражается его имущество. Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также иных материальных и финансовых ценностей. Управление деятельностью предприятия осуществляется его собственником, который является директором предприятия. Директор самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штаты. Предприятие ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Способность предприятия своевременно погашать свои обязательства характеризуется его ликвидностью. Баланс на конец года является ликвидным, так как каждая группа актива покрывает сопоставимую с ней группу пассивных обязательств предприятия. Предприятие является платежеспособным и кредитоспособным.

Ресторан «Ассорти» - общество с ограниченной ответственностью «ООО Лайт». Руководитель предприятия – Елизарьев Сергей Александрович.

Адрес предприятия : улица Таганрогская 118.

2.2 Характеристика предприятия ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»)

Ресторан «Ассорти» - предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирмен-ные; винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уров-нем обслуживания в сочетании с организацией отдыха. Ресторан «Ассорти» высшего класса расположен по адресу: город Ростов-на-Дону, ул. Таганрог-ская 118. Здание расположено на первом этаже десятиэтажного жилого дома. Ресторан работает ежедневно с 11 до 24 часов. Относится к коммерческой организации. Зал ресторана «Ассорти» разделена основной, и кальян-бар. В основном зале 100 посадочных мест, в кальян-баре 40 посадочных мест. Контингент питающихся: в основном люди со средним достатком. Ресторан «Ассорти» - дочернее предприятие сети «Нечаев Групп». Всего в городе Ростове-на-Дону 12 ресторанов «Ассорти». Также один ресторан «Ассорти» открыт в Таганроге, один в Александровке и один в Шахтах.

Ресторан «Ассорти» - общество с ограниченной ответственностью ООО «Лайт».

Ресторан «Ассорти» оказывает следующие услуги:

−Услуга питания

−Услуга по изготовлению и реализации кулинарной продукции и

кондитерских изделий

−Услуга по организации потребления и обслуживания

−Услуга по организации досуга (организация музыкального обслуживания, предоставление газет, журналов)

−Прочие услуги (упаковка блюд и изделий; предоставление средств связи; вызов такси)

Ресторан предоставляет организацию бизнес - ланча с 12.00 до 16.00. А также дополнительные услуги: заказ и доставка потребителям кулинарных и кондитерских изделий на дом, бронирование мест в зале, отпуск изделий японской кухни и пиццы на вынос.

«Ассорти» является доготовочным предприятием общественного питания. Ресторан осуществляет приготовление блюд из полуфабрикатов и кулинарных изделий, их реализацию и организацию потребления.

«Ассорти» специализируется на трех кухнях: японская, итальянская, русская. Отсюда и название предприятия, поскольку предоставляется разнообразие кухонь.

Ассортимент выпускаемой продукции:

1. Фирменные блюда
2. Холодные закуски
3. Горячие закуски
4. Первые блюда
5. Вторые блюда
6. Блюда на гриле
7. Кулинарные изделия японской кухни (суши, роллы, сашими)
8. Итальянская пицца
9. Горячие напитки
10. Десерты
11. Коктейли

Ассортимент покупных товаров:

1. Виски
2. Коньяк
3. Текила
4. Водка
5. Джин
6. Ром
7. Бренди
8. Ликеры
9. Белое вино
10. Красное вино
11. Игристое вино
12. Пиво бутылочное и разливное
13. Сок
14. Минеральная вода
15. Сигареты
16. Сигары.

Обслуживание в ресторане осуществляется официантами. Меню и его обложка оформлены типографическим способом на пластиковых листах. Листы меню соединены коричневыми ленточками. Блюда и напитки имеют живописание и фотографии. В меню указано наименование блюда (напитка), указана цен и выход в граммах (в миллилитрах). Количество меню составляет 30 штук. В резерве имеется еще 10 штук. Карты вин в ресторане нет, весь ассортимент напитков предложен в меню. Тарелки используются в ресторане полуфарфоровая; приборы из нержавеющей стали, посуда из стекла (бокалы, стаканы, фужеры, креманки). Скатерти и салфетки используются льняные, скатерти темно коричневого цвета, салфетки светло коричневого цвета. Столы в предприятии деревянные, стулья тоже деревянные. В кальян-баре имеются диваны коричневого цвета. Вся мебель в ресторане повышенной комфортности и соответствует интерьеру, общему стилю предприятия. Интерьер зала выдержан в коричнево-бежевых тонах. При отделке зала были использованы материалы из дерева. Для оформления залов и помещений для потребителей используются изысканные и оригинальные декоративные элементы (светильники, картины)

Рекламная вывеска ресторана красочная, имеет логотип ресторана, адрес, телефон и режим работы предприятия, а также имеет подсветку. Предприятие состоит из следующих помещений: обеденный зал с барной стойкой, кальян-бар, производственный цех, подсобное помещение, моечная столовой посуды, гардеробная для сотрудников, кабинет администратора, склад хозяйственного инвентаря, туалет, коридор. Выделен участок по обработке полуфабрикатов, где установлены моечные ванны, производственные столы и низкотемпературное холодильное оборудование. Водоснабжение горячее и холодное. За барной стойкой оборудован участок по изготовлению кулинарных изделий японской кухни. Для создания оптимального микроклимата в торговом зале ресторана существует система кондиционирования воздуха с автоматическим поддержанием оптимальных параметров температуры и влажности. Предприятие имеет огнетушители для тушения пожара. Имеются средства от поражения электрическим током и телефонная связь. Персонал ресторана носит форменную одежду – черную блузку, черные брюки, коричневый фартук. На предприятии разработано штатное расписание. В нем фиксируются должностные оклады по структурным подразделениям, как для административно-управленческого персонала, так и для служащих и рабочих. В штатном расписании устанавливаются должностные оклады, надбавка к ним, количество сотрудников данной должности, определяется фонд заработной платы структурных подразделений.

На предприятии есть необходимый пакет документов:

- Устав и Учредительный договор;

- Свидетельство о постановке на учет в налоговой инспекции;

- Паспорт вывески;

- Регистрационное удостоверение контрольно-кассовой техники;

- Лицензия на осуществление определенных видов деятельности (алкоголь, музыкальное обслуживание);

- Санитарно-эпидемиологическое заключение;

- Заключение пож. надзора;

- Различные договоры (на дезинфекцию , на установку пожарно-охранной сигнализации и другие).

Также на предприятии есть необходимый пакет нормативной документации:

- Федеральный Закон «О защите прав потребителей», Федеральный Закон «О санитарном благополучии населения»;

- Правила оказания услуг общественного питания;

- 2.3.6. 959-00 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации общественного питания, изготовлению и оборотоспособностям продовольственного сырья и продуктов»

- Сборники рецептур блюд, технико-технологические карты на фирменные блюда, стандарты на продовольственную и розничную сеть.

Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью:

1. Учредительными документами ООО «Лайт» являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

2. Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью содержат условия о размере уставного капитала общества; о размере долей каждого из участников; о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов, об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов; о составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов, а также иные сведения, предусмотренные законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Вся продукция изготавливается согласно «Сборнику рецептур блюд и кулинарных изделий для предприятий общественного питания» 1996 года под редакцией Ф.Л. Марчука, а также согласно ТУ 9266 – 001 – 6250 – 8393 –03 «Для приготовления японской кухни. Технические условия». Продукция соответствует государственным санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативам. Общая площадь ресторана – 189 м 2

2.3 Система мотивации, применяемая на предприятии ООО «Лайт» (ресторан «Ассорти»)

Оплата труда в ресторане «Ассорти» является важнейшим мотивационным стимулом к труду и имеет важнейшее значение. Ведущее место занимает заработная плата. Системы оплаты труда, применяемые в ресторане «Ассорти»:

― повременно-премиальная (предлагается обслуживающему персоналу: официантам, барменам, администратору; а также управленческому персоналу). Данная система предполагает оплату за определенное количество отработанного времени с предоставлением премиальных выплат в определенном проценте к тарифной ставке. Для руководителей и специалистов используется система должностных окладов. Должностной оклад – абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью.

―сдельно-премиальная (предлагается производственному персоналу: поварам, зав.производству, мойщицам, уборщицам). Сдельная форма оплаты труда зависит от количества выработанной продукции, работы. Эта система предусматривает премирование за перевыполнение выработки единиц изготовленной продукции.

Размер заработной платы официантов рассчитывается процентом от товарооборота. Основное преимущество процента от выручки в качестве стимула заключается в том, что официанту на ставится предел в его заработке, а значит и объем продаж, который официант способен осуществить, ограничивается главным образом его умением и воображением. Поэтому у официантов есть стимул в большом товарообороте, они заинтересованы в постоянных гостях и хорошем обслуживании.

Также на предприятии применяется система премирования, стремящаяся наиболее справедливо оценить труд персонала и стимулировать повышение эффективности, качества и производительности труда. Премирование работников зависит от конечных результатов деятельности в организации. Премии выплачиваются после подведения результатов труда работников и организации за месяц.

Официанты премируются за каждый принятый заказ, превышающий 5 тысяч рублей, а также в случае если объем выручки за месяц равняется 200 тысяч рублей. Размер премии составляет от 500 до 1000 рублей по усмотрению руководства.

Также персонал получает премиальные выплаты за достижение особо высоких производственных показателей в работе. Кроме зарплаты есть еще одно средство мотивации, это неденежные материальные стимулы – внутрифирменные льготы:

1) предоставление 20% скидки на все блюда, реализуемые в сети ресторана «Ассорти»;

2) гибкий график работы;

3) питание во время работы;

4) неденежная материальная помощь в трудных и кризисных ситуациях (в связи с болезнью, несчастным случаем, потерей близких родственников);

5) подарки ко дню рождения; поздравления сотрудников с 23 февраля, 8 марта, Новым Годом;

6) совместное проведение досуга, организуемое руководством организации, юбилейные торжества.

Положительное мотивирование на предприятии повышает у работников самооценку, усиливает творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление трудиться наилучшим образом.

С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины применяется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы, так как некоторые сотрудники не выполняют требования, предъявляемые к их должностным обязанностям, нарушают правила внутреннего распорядка (опоздания сотрудников на работу). При проявлении недисциплинированности и нарушения требований, предъявляемых к работе, сотрудники ресторана получают штраф или выговор. Такой вид мотивирования создает неблагоприятный психологический климат в организации. Одним из результатов такого мотивирования является сокращение численности штата сотрудников, а также снижение эффективности трудовой деятельности.

Штрафы начисляются по следующим показателям:

- нарушение правил обслуживания (у официантов);

- наличие претензий к качеству приготовления блюд (для поваров) и напитков (для барменов);

- нарушение правил внутреннего трудового распорядка (опоздания, использование мобильного телефона в торговом зале, курение в неположенном месте, нетрезвое состояние на рабочем месте, разговор на повышенных тонах с руководством);

- несоответствующий внешний вид (грязная, невыглаженная форма; отсутствие поварского колпака у поваров и повязки на голове у суши-поваров; неопрятный вид);

- несоответствующее санитарное состояние рабочего места персонала;

- наличие жалоб со стороны посетителей;

Для того, чтобы оценить общую степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования было проведено анкетирование сотрудников ресторана «Ассорти». Необходимо было ответить на 10 вопросов. Было опрошено 20 человек. В настоящее время общее количество работников 40 человек. Из них: один директор, два администратора, один бухгалтер, один товаровед, восемь официантов, четыре повара, четыре повара-пиццериста, четыре суши-повара, четыре бармена, один кальянщик, две уборщицы, четыре посудомойщицы, два охранника.

АНКЕТА

Оценка степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

1. Считаете ли Вы, что полученные результаты в работе приведут к ожидаемым вознаграждениям за эти результаты?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА | НЕТ | НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ |
| 10 чел. | 10 чел. | - |

2. Какую ценность представляет для Вас получаемое вознаграждение?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВЫСОКУЮ | СРЕДНЮЮ | НИЗКУЮ |
| 10 чел. | 5 чел. | 5 чел. |

3. Известен ли Вам размер вознаграждения Ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете Вы?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА | НЕТ | НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ |
| 9 чел. | 8 чел. | 3 чел. |

4. Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу другому сотруднику?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ | ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ | НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ |
| 5 чел. | 13 чел. | 2 чел. |

5. Как Вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ХОРОШЕЕ | УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОЕ | ПЛОХОЕ |
| 8 чел. | 10 чел. | 2 чел. |

6. Какова Ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВЫСОКАЯ | СРЕДНЯЯ | НИЗКАЯ |
| 2 чел. | 5 чел. | 13 чел. |

7. Считаете ли Вы, что затраченные Вами усилия на выполнение работы высокие?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА | НЕТ | НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ |
| 20 чел. |  - | - |

8. Считаете ли Вы себя хорошим специалистом в своей области?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА | НЕ СОВСЕМ | НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ |
|  17 чел. | 3 чел. | - |

9. Как Вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на предприятии?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВЫСОКО | СРЕДНЕ | НИЗКО |
| 20 чел. | - | - |

10. Уверены ли Вы в том, что получаемое Вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам Вашего труда?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА | НЕТ | НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ |
| 18 чел. | 2 чел. | - |

На основании проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы: большинство сотрудников ресторана «Ассорти» считают, что работают хорошо, выполняют свои должностные обязанности правильно и ожидают от руководства справедливого вознаграждения за результаты своего труда. Но степень удовлетворенности системой вознаграждения, существующей на предприятии очень низкая. Это видно из таблицы. Многие сотрудники не довольны размерами получаемой заработной платы и считают получаемое вознаграждение не справедливым по отношению к результатам труда. Отсюда можно сделать вывод, что система материального стимулирования на предприятии ООО «Лайт» оценивается как неудовлетворительная.

Для того, чтобы оценить мотивацию труда персонала с позиции неэкономических факторов, я провела исследование условий труда и взаимоотношений коллектива, а также восприятия работниками собственного труда. Для изучения мотивации было проведено анкетирование работников ресторана «Ассорти». Было опрошено 20 человек. В анкете были затронуты вопросы, касающиеся морального стимулирования, а именно психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности персонала.

АНКЕТА

Оценка степени удовлетворенности персонала системой морального стимулирования

1. Удовлетворены ли вы своей работой?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА | НЕ СОВСЕМ | НЕТ |
| 8 чел. |  8 чел. | 4 чел. |

2. Если вы не удовлетворены, то что Вас не устраивает в Вашей работе?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| РАБОТА НЕ ИНТЕРЕСНАЯ | РАБОТА НИЗКООПЛАЧИВАЕМАЯ | РАБОТА НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ПОЛУЧЕННОЙ СПЕЦИАЛЬНОСТИ |
| 7 чел. | 8 чел. | 5 чел. |

3. Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашей квалификации?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| СООТВЕТСТВУЕТ | НЕ СООТВЕТСТВУЕТ | ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ |
| 5 чел. | 10 чел. | 5 чел. |

4. Как вы оцениваете психологический климат в вашем коллективе?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОЧЕНЬ ХОРОШО | УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО | ПЛОХО |
| 5 чел. | 10 чел. | 5 чел.  |

5. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для вас?

5.1. Возможность приносить пользу обществу

5.2. Возможность творчески работать

5.3.Возможность руководить коллективом

5.4. Возможность реализовать себя в данной области

5.5.Возможность широкого общения с людьми (коллегами и клиентами)

5.6. Возможность работать без ущерба для здоровья

5.7.Возможность служебного роста

5.8.Стремление выполнять высокооплачиваемую работу

6. Устраивает ли Вас тот размер заработка, который вы получаете?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА | НЕТ | КОГДА КАК |
| 6 чел. | 9 чел. | 5 чел. |

7. Зависит ли заработная плата от фактических результатов вашего труда?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА | НЕТ | ЗАВИСИТ ТОЛЬКО ПРЕМИЯ |
| 8 чел. | 6 чел. | 6 чел. |

8. Всегда ли вы точно знаете, за какие дополнительные результаты Вы получаете премии?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВСЕГДА | НЕ ВСЕГДА | НИКОГДА |
| 18 чел. | 2 чел. | - |

9. В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения, навыки) на работе?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА | ЧАСТИЧНО | НЕТ |
| 15 чел. | 5 чел. | - |

10. Если вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| НИЗКАЯ ЗАРПЛАТА | НЕТ МОРАЛЬНОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ | В ЭТОМ НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ |
| 10 чел. | 10 чел. | - |

11. Удовлетворены ли Вы системой морального стимулирования в ресторане?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА | НЕ СОВСЕМ | НЕТ |
| 5 чел. | 8 чел. | 7 чел. |

12. Оцените, пожалуйста, созданные в ресторане «Ассорти» условия для дальнейшего продвижения?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ХОРОШИЕ | УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ | ПЛОХИЕ |
| 5 чел. | 5 чел. | 10 |

13. Имеют ли место в вашей работе такие факторы, как:

13.1 монотонность, однообразность

|  |  |
| --- | --- |
| ДА | НЕТ |
| 15 | 5 |

13.2 Неравномерная загруженность в течение дня

|  |  |
| --- | --- |
| ДА | НЕТ |
| 18 | 2 |

13.3 Высокая степень ответственности за принимаемые решения

|  |  |
| --- | --- |
| ДА | НЕТ |
| 6 | 14 |

13.4 Боязнь совершить ошибку

|  |  |
| --- | --- |
| ДА | НЕТ |
| 18 | 2 |

13.5 Частые конфликтные ситуации

|  |  |
| --- | --- |
| ДА | НЕТ |
| 15 | 5 |

13.6 Частая работа в режиме сверхурочного времени

|  |  |
| --- | --- |
| ДА | НЕТ |
| 15 | 5 |

14. Как вы оцениваете условия вашего труда (комфорт, техническая оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности и т.д.)?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ХОРОШО | УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО | ПЛОХО |
| 5 чел. | 7 чел. | 8 чел. |

15. Часто ли вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ДА, ЧАСТО | РЕДКО | ПРАКТИЧЕСКИ НИКОГДА |
| 12 чел. | 4 чел. | 4 чел. |

16. Укажите Ваш возраст

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 18-25 лет | 26-36 лет | 37-55 лет |
| 12 чел. | 5 чел. | 3 |

1. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?
2. Как Вы оцениваете общее состояние дел на предприятии?

Удовлетворительное, среднее, неудовлетворительное.

1. Удовлетворены ли Вы организацией отдыха на предприятии?
2. Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?
3. Удовлетворены ли Вы состоянием отношений между руководством и сотрудниками ресторана?