Содержание

[Введение 3](#_Toc262647463)

[Глава 1. Теории мотивации, используемые в ресторанно-гостиничном бизнесе 5](#_Toc262647464)

[1.1. Возникновение и развитие теорий мотивации 5](#_Toc262647465)

[1.2. Мотивация, используемая в управлении предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса 25](#_Toc262647466)

[Глава 2. Оценка системы управления персоналом на примере ресторана японской кухни «Азия» (ООО «АЛЬМАДОР») 33](#_Toc262647467)

[2.1. Характеристика системы управления персоналом и использование основных теорий мотивации в ООО «Альмадор» 33](#_Toc262647468)

[2.2. Эффективность управления персоналом в ресторане «Азия» 47](#_Toc262647469)

[2.3. Влияние использования теорий мотивации на результат деятельности предприятия 63](#_Toc262647470)

[глава 3. Пути совершенствования системы мотивации персонала ООО «Альмадор» 70](#_Toc262647471)

[3.1. Предложения по усовершенствованию системы мотивации персонала 70](#_Toc262647472)

[3.2. Оценка эффективности предложений по усовершенствованию системы мотивации персонала 83](#_Toc262647473)

[Заключение 88](#_Toc262647474)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 91](#_Toc262647475)

Введение

Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих компаниях. Материальное и нематериальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях.

Анализ функционирования хозяйственных субъектов показывает, что важным фактором их успешного развития является мотивация работников к труду и профессиональному росту. Актуальность темы исследования данной дипломной работы состоит в том, что в рыночных условиях мотивация выступает как обособившийся вид деятельности, т.е. функция управления, и как способ воздействия, т.е. метод управления.

Даже благополучные компании постоянно испытывают проблемы, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма. Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для организаций сервиса с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет жизненно важное значение. Утечка квалифицированных кадров для них оборачивается настоящей катастрофой.

Целью данной дипломной работы является исследование теорий мотивации и их использования в управлении персоналом на предприятии.

Для достижения этой цели необходимо решить ряд задач:

- изучить возникновение и развитие теорий мотивации;

- изучить мотивацию, используемую в управлении предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса ;

- дать характеристику системы управления персоналом и использования основных теорий мотивации в ООО «Альмадор»;

- определить эффективность управления персоналом в ресторане «Азия»;

- выявить влияние использования теорий мотивации на результат деятельности предприятия;

- сформулировать предложения по усовершенствованию системы мотивации персонала;

- дать оценку эффективности предложений по усовершенствованию системы мотивации персонала.

Объектом исследования данной дипломной работы является ООО «Альмадор».

Предметом исследования являются теории мотивации и их использование в управлении персоналом на предприятии.

Для написания дипломной работы использовались учебная и периодическая литература как по теоретическим, так и по практическим направлениям рассматриваемой темы.

Основные методы, используемые при исследовании в работе: анализ, синтез, обобщение, опрос и др.

Глава 1. Теории мотивации, используемые в ресторанно-гостиничном бизнесе

1.1. Возникновение и развитие теорий мотивации

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом.

Этот подход заключается в следующем:

1) Создание философии управления персоналом.

2) Создание совершенных служб управления персоналом.

3) Применение новых технологий в управлении персоналом.

4) Создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован[[1]](#footnote-1).

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

В основе современных 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 которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий[[2]](#footnote-2).

Мотив – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели - это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Мотивация – управленческая функция, использующая мотивы поведения человека для наиболее успешного его функционирования в организации.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

- высокая текучесть кадров;

- высокая конфликтность;

- низкий уровень исполнительской дисциплины;

- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;

- халатное отношение к труду;

- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;

- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;

- низкий уровень межличностных коммуникаций;

- проблемы при создании согласованной команды;

- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников;

- противоречия в отношениях между предпринимателем и работником;

- неудовлетворенность работой сотрудников;

- безынициативность сотрудников;

- деятельность руководства негативно оценивается персоналом;

- неудовлетворительный морально психологический климат;

- недостаточное оснащение рабочих мест;

- недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;

- неразвитость соцкультбыта предприятия;

- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;

- не налаженность системы стимулирования труда;

- несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;

- низкий моральный дух в коллективе.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей[[3]](#footnote-3). Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально, и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Рассмотрим основные теории мотивации. Первый класс теорий - содержательные теории мотивации

*Теория мотивации по А. Маслоу:*

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

- социальные потребности – необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, представленной на рисунке 1, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Рис. 1. Пирамида потребностей А. Маслоу

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

*Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда.*

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

- стремлению к успеху,

- стремлению к власти,

- стремление к признанию.

При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда люди стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

*Теория мотивации Фредерика Герцберга.*

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Таблица 1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивация |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможность творческого и делового роста |

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей[[4]](#footnote-4).

Таблица 2

Оценка характеристик своей работы самими рабочими

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы повышения производительности | Застав­ляют ра­ботать ин­тенсивнее | Делают более привлека­тельной | И то и другое |
| Хорошие шансы продвижения по службе | 48 | 22 | 19 |
| Хороший заработок | 45 | 27 | 22 |
| Оплата, связанная с результатами труда | 43 | 31 | 16 |
| Признание и одобрение хорошо выполненной работы | 41 | 34 | 17 |
| Работа, которая заставляет развивать свои способности | 40 | 27 | 20 |
| Сложная и трудная работа | 38 | 30 | 15 |
| Работа, позволяющая думать самостоятельно | 37 | 33 | 17 |
| Высокая степень ответственности | 36 | 35 | 18 |
| Работа, требующая творческого подхода | 35 | 31 | 20 |
| Работа без больших напряжений и стрессов | 15 | 61 | 13 |
| Удобное расположение | 21 | 56 | 12 |
| На рабочем месте нет шума и чистая окружающая среда | 21 | 56 | 12 |
| Хорошие отношения в коллективе | 17 | 54 | 13 |
| Хорошие отношения с непосредственным начальником | 19 | 52 | 12 |
| Достаточная информированность о ходе дел в фирме | 20 | 49 | 16 |
| Гибкий график работы | 20 | 49 | 12 |
| Значительные дополнительные льготы | 27 | 45 | 18 |

Другой класс теорий - процессуальные теории мотивации.

*Теория ожиданий В. Врума.*

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

 Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;

- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

 Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

*Теория справедливости.*

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой – на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого – другое. Или например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.[[5]](#footnote-5)

*Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера.*

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью. По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т.е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

*Теория мотивации Дугласа Макгрегора*

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;

- качество выполнения задания;

- время получения задания;

- средства, имеющиеся для выполнения задачи;

- коллектив, в котором работает подчиненный;

- инструкции, полученные подчиненным;

- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;

- размер вознаграждения за проведенную работу.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления. Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе[[6]](#footnote-6).

Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название «Теория Z» и «Теория A», чему в большой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках.

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

В целом японский и американский подходы разнонаправлены (таб. 3).

Таблица 3

Японский и американский подходы к управлению персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подход | США | Япония |
| «Человеческий капитал» | Малые вложения в обучение, обучение конкретным навыкам, формализованная оценка | Крупные вложения в обучение, общее обучение, неформализованная оценка |
| «Трудовой рынок» | На первом месте – внешние факторыКраткосрочный наемСпециализированная лестница продвижения | На первом месте – внутренние факторыДолгосрочный наемНеспециализированная лестница продвижения |
| «Преданность организации» | Прямые контракты по наймуВнешние стимулыИндивидуальные задания | Подразумеваемые контракты по наймуВнутренние стимулыГрупповая ориентация |

Однако можно видеть, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории Y», демократического стиля управления.

Таким образом, с определенными допущениями «Теорию Z» можно назвать развитой и усовершенствованной «Теорией Y», адаптированной прежде всего под Японию. «Теория A» в большей степени характерна для США.

Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы «Теории Z».

Существуют также и необычные способы мотивации.

Даже если сотрудники работают хорошо, возможно, это не предел, и они могут сделать намного больше... Чтобы мотивировать подчиненных к работе с полной отдачей, порой бывает достаточно и нематериального стимулирования. Поэтому каждому руководителю стоит иметь в своем арсенале как можно больше таких методов. И вот несколько удачных примеров.

Мотивация развлечением. Часто бывает, что даже интересная работа становится рутиной. А что уж говорить о достаточно однообразной повседневной деятельности, требующей, тем не менее, весьма ответственного отношения? Даже молодой и полный энтузиазма сотрудник через несколько лет на такой должности начинает чувствовать себя подавленно. Ему кажется, что он не развивается, что он всю жизнь будет заниматься только этим. В подобных случаях поможет такой вид мотивации как развлечение.

К примеру, в страховой компании DPmann каждый сотрудник ежегодно получает возможность реализовать любую свою идею — пусть даже коллеги сочтут ее сумасшедшей — за счет фирмы, если сумеет доказать, что это конкретное сумасбродство пойдет ему на пользу.

Так, одному из подчиненных руководство оплатило учебу в театральном колледже (он признался, что это его детская мечта и ее реализация даст ему мощный стимул для работы). Еще один сотрудник этой компании осуществил свое желание подняться на вершину Килиманджаро.

Некоторые фирмы используют в целях мотивации персонала еще более оригинальные развлечения. Например, руководство юридической компании Mishcon de Reya приняло на работу «офисного» поэта. Розничная сеть Marks & Spencer организовала форум по науке и искусству, благодаря чему сотрудники могут все время быть в курсе культурных событий, лекций и концертов. А продавцы супермаркетов Sainsbury's имеют возможность учиться языку жестов у актеров театра пантомимы, специально приглашенных руководством компании.

В массачусетском подразделении компании Cognex, разрабатывающей приборы «зрения» для роботов, есть должность директора по развлечениям. В обязанности занимающей этот пост Кимберли Уиллард и ее троих коллег входит придумывание развлечений для 275 сотрудников, многие из которых ежедневно проводят на работе по 12–15 часов.

Один из годовых отчетов этой компании был оформлен в желто-черных цветах, как издания «для чайников». А на традиционном празднике в честь утверждения отчета была устроена лотерея, где разыгрывались книги из этой серии. Еще одно мероприятие по случаю окончания года организовали по школьным мотивам: отчет сделали в виде книжки-раскраски, менеджеры приехали на школьном автобусе, а во время фуршета еду подавали в упаковках для школьных завтраков.

Благодаря такой политике в компании Cognex текучесть кадров составляет 2,8%, в то время как у многих ее конкурентов — 11,5%. Однако стоит помнить, что чрезмерное увлечение такой формой стимулирования может дать обратный эффект — превращение работы в бесконечную веселую тусовку негативно отразится на производительности труда.

Мотивация искусством. У многих людей есть склонность изо дня в день общаться только с теми, с кем они непосредственно связаны по работе — что не лучшим образом сказывается на результатах. Искусство может стать для таких людей средством, инициирующим обсуждение общих проблем, стать тем, что сводит их вместе. Например, компания Akzo Nobel, работающая в химической индустрии, покупает картины молодых перспективных художников и спонсирует музыкальные мероприятия. Подразделения этой фирмы, расположенные в разных странах, могут обмениваться приобретенными картинами, благодаря чему их сотрудники знакомятся и вступают в более тесное взаимодействие, а также расширяют свой кругозор[[7]](#footnote-7).

Компания-производитель перьевых ручек Montblanc также использует в качестве мотивирующего фактора культурные мероприятия. Все ее сотрудники получают «культурную карту», с помощью которой они могут посещать театры и концерты, оплачивая всего лишь 20% стоимости билетов. Остальные расходы берет на себя фирма.

А в издательстве Random House, входящем в немецкую медиа группу Bertelsmann, работает программа оплачиваемых творческих отпусков для «старожилов» (их стаж в компании — не менее 10 лет). Несмотря на проблемы, связанные с поиском замены «отпускникам», компания выигрывает от этой системы не меньше чем сами сотрудники. Ведь в творческом отпуске они смогут придумать множество интересных идей и, вернувшись, немедленно приступить к их реализации. Похожую систему ввели издатели американского журнала Newsweek. Любой сотрудник, проработавший в этой компании 15 лет, имеет право уйти в творческий отпуск на полгода, в течение которых он будет получать 50% своей зарплаты.

Интерес. Для многих людей важно, чтобы работа была интересной. Вызовы и преграды их не пугают, а скорее воодушевляют. Но таких видов деятельности не очень много. Поэтому руководителю нужно приложить немало усилий к тому, чтобы сделать работу подчиненных как можно более увлекательной.

Казалось бы, что интересного в работе сотрудников отеля? Однако Клаус Кобьёлл, автор книги «Мотивация в стиле экшн» и владелец отеля Schindlerhof, умеет подбирать интересные для подчиненных и нужные для компании поручения. Например, его сотрудники периодически составляют отчеты о конкурирующих фирмах. Для этого они сначала посещают эти заведения: если это отель, то останавливаются в нем на ночь, если ресторан — обедают в нем, причем могут взять с собой друга или подругу. Такая «повинность» должна выполняться три-четыре раза в год, а фирма оплачивает все расходы. Сотрудники чувствуют себя «шпионами», выполняющими тайные задания, и при этом приятно проводят время. Кроме прочего, побывавший «в тылу врага» человек, может увидеть не замечаемые ранее недостатки своей компании. Например, если в процессе телефонного заказа столика в каком-то ресторане его будут несколько раз переключать с одного менеджера на другого, то он может вспомнить, что в его ресторане происходит то же самое, и предложить руководству организовать тренинг для персонала, чтобы устранить этот недостаток. Разумеется, начальник не останется в долгу и отблагодарит инициативного подчиненного за хорошую идею.

Кадровые перестановки. Распространенным видом мотивации является продвижение по службе, помогающее сотруднику почувствовать, что его ценят как профессионала. Однако повышение — не единственно возможный вариант мотивации человека, который засиделся на своем месте и которому уже поднадоела его работа.

Если горизонтальная ротация не всегда возможна или руководитель считает ее слишком рискованной, то, чтобы разнообразить деятельность подчиненных, он может организовать рабочую группу из сотрудников разных отделов для решения той или иной проблемы. Это позволит им переключиться на новые вопросы и наладить взаимодействие с новыми людьми — с пользой для компании. А если такая группа будет влиять на работу руководителя (например, на принятие им важных решений), то входящие в нее сотрудники почувствуют себя мотивированными вдвойне. Однако следует иметь в виду, что такой прием срабатывает только в том случае, если участие в работе группы не повысит резко нагрузку сотрудника.

Интересно, что для многих людей практически любая кадровая перестановка, связанная с повышением (даже если только в собственных глазах!) их профессионального или должностного статуса, дает позитивный эффект. И порой достаточно лишь изменить сотруднику название должности и надпись на визитке, чтобы он некоторое время чувствовал себя мотивированным.

Признание достижений. Не обязательно заваливать человека грамотами, и уж тем более использовать для обнародования его успехов надоевшие «доски почета» — можно найти и более интересные способы поощрения сотрудников за особые достижения. Например, в компании Walt Disney в честь ключевых сотрудников оформляют окна кафе, выходящие на центральную улицу парка Disneyland. А в салоне одного из самолетов Southwest Airlines размещен перечень имен лучших сотрудников компании. Подобные приемы не составляют особого труда, зато эффект может быть значительным. Скажем, Southwest Airlines выделяется (вероятно, во многом благодаря этому) самой низкой в своей отрасли текучестью кадров.

Руководителям очень важно попытаться понять, почему подчинен­ные ведут себя именно так, а не иначе. Многие руко­водители полагают, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность больше за­работать.

Таким образом, считается, что мотивация — это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в об­мен на прилагаемые усилия.

Однако мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Для того чтобы создать реальную и эф­фективную мотивацию своим сотрудникам, руково­дителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и найти способ их удовлетво­рения.

Чтобы создать высокую мотивацию, надо создать условия для удовлетворения потребностей. Нужно превратить работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации потребностей работника».

Растущая конкуренция предъявляет все большие требования к производителям товаров и услуг. Из-за неверной направленности труда реально возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива, организации в целом, что создает существенный барьер для роста эффективности труда.

 В результате в мире бизнеса наиболее жизнеспособными оказываются сплоченные команды профессионалов. Сегодня опытный руководитель ключевой вопрос жизни организации видит в проблеме поиска компетентных специалистов, принимающих цели и задачи организации как свои собственные. Однако, пожалуй, даже кадровое агентство с трудом подберет таких сотрудников.

И только потому, что внутреннее желание работать с полной отдачей в любом человеке нужно воспитать, заразив его рабочей атмосферой дружного коллектива и блестящей идеей производства нужного клиентам продукта или услуги, апеллируя к его компетентности и доверяя ему ответственную работу, предоставив ему достаточно полномочий для решения стоящих перед ним задач и удобное рабочее место.

Как же воспитать сплоченный коллектив единомышленников, грамотно построить работу сотрудников, вселить в них уверенность в востребованности производимого товара или услуги и поддержать среди персонала желание работать с полной отдачей?

Рецепт прост: «нужно превратить работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации потребностей работника». Для этого руководителю необходимо понимать, каковы потребности его сотрудников и как организовать жизнь фирмы, чтобы удовлетворить их в реальной ситуации.

Общеизвестна модель иерархии потребностей, созданная Абрахамом Маслоу, который полагал, что человеком движут физиологические потребности и потребность в безопасности, социальные и личностные потребности, а также потребность в самоактуализации.

Рабочая среда (удобство рабочего места и его техническая оснащенность, уровень шума, чистота), вознаграждения (зарплата и премии, оплаченные питание и отдых, компенсация транспортных расходов и оплата культурных мероприятий) — все это средства удовлетворения физиологических потребностей сотрудников.

Осведомленность о происходящем в компании, партнерские отношения в коллективе дают работникам ощущение защищенности. Социальные потребности любого сотрудника проявляются в желании принадлежать к данному коллективу, представлять перспективы своего карьерного роста, а также сознавать, что окружающие считают его компетентным и признают его достижения.

Желание развиваться в профессиональной сфере, испытывать гордость и самоуважение от своих достижений и творческих находок также движет людьми, и в этом проявляются личные потребности работников.

Стремление к самоактуализации выражается в желании реализовать свой собственный потенциал именно в этой работе и появляется тогда, когда сотрудник связывает свое будущее с работой в данной организации, и отчасти соотносит свои личные цели с целями компании.

1.2. Мотивация, используемая в управлении предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса

В зависи­мости от целей, поставленных руководством предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, востребован­ной оказывается та или иная система мотивации персонала. Существу­ют хорошо зарекомендовавшие себя на практике способы повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников.

Подчиненные могут быть мотивированы чем-то не связанным с их работой. Активные сотрудники, обладающие значительным по­тенциалом роста, как правило, увлечены спортом или другим делом, не имеющим отношения к работе. Можно использовать стремление со­трудников добиваться высоких результатов в той области, которой они увлечены, чтобы стимулировать их рост и мотивацию на рабочем ме­сте. Позитивное отношение руководителя к увлечениям подчиненно­го обязательно скажется на работе последнего. Чем больших успехов добивается работник в жизни, тем выше качество и производитель­ность его труда[[8]](#footnote-8).

Интерес руководителя к результатам работы сотрудников повы­шает их мотивацию. По этой причине обмен данными между персона­лом предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса должен быть максимально интенсивным. Владение информацией способствует внутренней мотивации.

Интеллектуальное участие подчиненных в программах развития предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, учет их пожеланий и идей повышают их мотивацию, фор­мируют чувство полезности. Подчиненные должны периодически общаться с руководителем. Редкое общение с директором предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса снижает мотивацию сотрудников. Принятая в организации система воз­награждений должна быть простой и понятной каждому сотруднику. Недифференцированность или волюнтаризм в поощрениях не способ­ствует росту мотивации.

При подборе персонала предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса следует отдавать предпочте­ние претендентам с внутренней мотивацией, а не с высоким уровнем компетенции. Гораздо проще обучить мотивированного работника, чем мотивировать квалифицированного специалиста. Люди, которые ра­нее продемонстрировали высокий уровень оптимизма, энтузиазма, мотивации к труду и стремление к росту, принесут больше пользы, чем высокоэрудированный, но маломотивированный специалист. Чтобы выявить степень мотивированности будущего сотрудника, можно ис­пользовать собеседование или рекомендации с предыдущего места работы.

Если руководитель заинтересован в росте и развитии предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, лидирующем положении на рынке, процветании и стабильности, система мотивации должна быть направлена на достижение не только краткосрочных, но и долгосрочных целей (так называемая долгосроч­ная мотивация). Наибольшее практическое значение при этом имеет возможность кадрового роста. М. Мескон писал, что в 1987 г. в газете USA Today было опубликовано исследование под названием «Причи­ны увольнения работников». Как выяснилось, в списке основных при­чин увольнения деньги занимают последнее место. Главная причина недовольства работников состояла в ограниченных возможностях ро­ста. Об этом упомянули 47% всех респондентов. Еще 26% работников основной причиной своего ухода назвали то, что никто из руководства не оценил их успешную работу.

Организация, которая придерживается политики продвижения сво­их сотрудников и ценит их заслуги, получает преданного, высокомо­тивированного, продуктивного работника и низкую текучесть кадров, что предопределяет ее финансовые успехи.

При разработке системы материально­го стимулирования сотрудников следует учитывать два обстоятельства. Во-первых, не всегда и не для всех сотрудников материальное стимулирование является значимым. Основными мотивационными факторами для них могут быть: самореализация, работа в успешной организации, с сильными менеджерами, профессиональный рост, гибкий график работы, признание и т.д.

Во-вторых, используемые схемы вознаграждения во многом раз­личаются, они не универсальны и зависят от множества факторов внут­реннего и внешнего окружения предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.

Сильным мотивирующим фактором является обучение по спе­циальности: получение профильного образования, повышение квали­фикации. Сотрудники, добившиеся значительных результатов в своей работе, должны иметь преимущества в бесплатном обучении. Получа­емые при этом знания и умения — мощный мотивирующий фактор.

Формирование преданности сотрудников своей организации дости­гается различными приемами. Можно использовать практику достав­ки или приготовления обедов на рабочем месте, не вычитая их сто­имости из зарплаты. При задержке сотрудников в офисе в вечернее время им можно предложить услуги такси, оплачивая их за счет средств предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса. Однако следует учитывать психологическую особенность довольно быстрого привыкания персонала к предоставляемым благам и восприятие их как должных. Чтобы избежать такого потребитель­ского отношения, рекомендуется оплачивать за счет предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса толь­ко половину стоимости дополнительных услуг[[9]](#footnote-9).

Материальное поощрение сотрудников может носить эпизодиче­ский и постоянный характер, причем большое значение имеет частота награждения. Целесообразно, не дожидаясь очередного праздника или юбилея, чаще поощрять сотрудников. Планируемые церемонии на­граждения, безусловно, привлекают пристальное внимание всех со­трудников компании, но они обычно меньше влияют на мотивацию, чем мелкие, но регулярные поощрения. В этом случае связь между ра­ботой и результатами для персонала становится более очевидной. Осо­бенно приятна награда-экспромт, обладающая наряду с материальной составляющей еще и эффектом неожиданности. В данной ситуации размер материального поощрения весьма важен, но все же вторичен. Это может быть недорогой подарок, внеплановый выходной, букет цветов, билет в театр или на спортивное соревнование.

Однако эффективность труда на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса определяется не толь­ко (а иногда и не столько) мерами материального поощрения. При­меняя разовую или постоянную систему стимулирования труда со­трудников, директор организации выбирает дорогой и недостаточно действенный способ повышения производительности труда. Достиг­нув желаемого, сотрудник, как правило, принимает ежемесячное ма­териальное поощрение как должное, а регулярные денежные премии быстро становятся ожидаемой частью зарплаты.

Некоторые руководители организаций совершают ошибку, полагая, что их подчиненные реагируют только на материальное поощрение. На самом деле при базовой материаль­ной обеспеченности сотрудников, позволяющей им не испытывать со­циального дискомфорта, гораздо более эффективно создание корпо­ративных систем нематериальной мотивации работников. Как показывает практика, программы неденежной мотивации активно по­могают поддерживать командный дух и моральный настрой сотруд­ников. Призы и подарки всегда содержат элемент сюрприза, будучи приятнее (хотя, возможно, и менее необходимы) для победителя, чем просто деньги, как бы он в них ни нуждался. Таким же действенным, как и денежное вознаграждение, может оказаться мероприятие, про­водимое под названием «Самый внимательный менеджер месяца» с размещением фотографии победителя на видном месте. Трудолюби­вые, но мало выделяющиеся и поэтому выпадающие из поля зрения руководителя сотрудники будут растроганы, если однажды получат благодарственное письмо.

Поздравляя сотрудника с днем рождения, руководитель и кол­лектив предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса могут разместить в локальной компьютерной сети музыкальную заставку, которая появится на мониторе виновника тор­жества.

Трудолюбие сотрудников можно вознаграждать изготовленными по специальному заказу на кондитерской фабрике шоколадными ме­далями с отличительными признаками предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса. Эти знаки отличия выполнят по крайней мере тройную функцию: будут включены в про­цедуру поощрения, придав ей неформальный характер; могут быть сохранены как памятные знаки или съедены, но в любом случае, не­сомненно, запомнятся; принесенные домой и показанные детям, возы­меют воспитательный эффект, повышающий авторитет родителя.

Для лучших работников предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса к его (предприятия) юбилею можно заказать памятные нагрудные знаки отличия. Важно, чтобы они имели стиль­ный вид и были достаточно дороги, а не напоминали обычные значки.

Прогрессивным руководителям небезразлично, как члены семей сотрудников относятся к их работе в организации. Чтобы повысить чув­ство сопричастности ближайших родственников к делам предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, можно организовать корпоративные вечера отдыха или воскресные загородные поездки для семей персонала. Для многих сотрудников поддержка со стороны близких людей — самый главный мотивиру­ющий фактор.

Действенный метод нематериального поощрения персонала — заслуженная похвала, которая должна по возможности следовать не­медленно после выполнения соответствующего действия. Вот, напри­мер, как может похвалить директор предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса свою сотрудницу:

«Надежда, я случайно услышал, как Вы сегодня общались с клиен­том. Это было здорово! Будь я на его месте, не задумываясь для организации свадьбы выбрал именно наш ресторан. Мне очень понравился ваш доверительный тон, и мне кажется, ваш клиент ушел с желанием вернуться к нам еще раз»[[10]](#footnote-10).

После этих слов, высказанных публично, у менеджера появляет­ся второе дыхание, усиливается желание доказать себе и окружающим, что можно выполнить в общем-то рутинную работу еще лучше.

Программы материальной и моральной мотивации сотрудников должны разумно сочетаться. Причем в небольших предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса систе­мы нематериального поощрения сотрудников менее важны, чем в круп­ных. Там, где существует дух «семейного» бизнеса — совместных обе­дов, празднований дней рождений и т.д., так же как в семье, специальные награды не всегда уместны. Кроме того, эмоциональное восприятие знака отличия в коллективе, состоящем из пяти человек, не будет таким ярким, как, например, среди тысячи сотрудников.

Необходимо учитывать, что любое вознаграждение должно иметь публичный характер, а процеду­ра вручения подарка или иного поощрения гораздо важнее стоимости. Сотрудник, заслуги которого публично отметили, будет продолжать работать по меньшей мере так же хорошо.

Вручение награды должно убедить сотрудников в том, что подоб­ные мероприятия носят систематический характер. Чтобы подчинен­ные не считали, что они достигли цели и могут снизить интенсивность работы, необходимо постоянно использовать различные стимулы, ори­ентированные на улучшение работы по конкретным направлениям.

Таким образом, усилия, затраченные руководителем на мотиви­рование персонала, приводят к повышению эффективности индиви­дуального и коллективного труда.

К сожалению, руководитель предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса иногда должен прибегать к наказанию сотруд­ников. Эффективность негативной мотивации заключается в том, что подчиненный действует, стремясь в первую очередь избежать небла­гоприятных последствий наказания или неодобрения.

Устное порицание или меры административного взыскания (на­пример, выговор) должны осуществляться немедленно после выявле­ния нарушения. При этом необходимо разделять личность человека и его поведение. Не следует говорить: «Вы слишком медлительны»; лучше использовать, к примеру, такую речевую конструкцию: «Поче­му вы сегодня работаете медленнее обычного? У нас много клиентов...»[[11]](#footnote-11).

Объявляя сотруднику выговор, желательно смягчить его негатив­ную эмоциональную окраску, обратив внимание сотрудника на его положительные качества, которые, по мнению руководителя, позво­лят ему избежать проблем в дальнейшем. Выговор с похвалой мотиви­рует сотрудника на конструктивную работу, а не озлобляет, и не замы­кает в себе. Умелое сочетание поощрений и наказаний формирует позитивный стиль поведения сотрудников предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.

Глава 2. Оценка системы управления персоналом на примере ресторана японской кухни «Азия» (ООО «АЛЬМАДОР»)

2.1. Характеристика системы управления персоналом и использование основных теорий мотивации в ООО «Альмадор»

ООО «Альмадор» на рынке услуг с конца 2004 года. На сегодняшний момент основным видом деятельности ООО «Альмадор» является оказание услуг общественного питания (сеть ресторанов японской кухни «Азия- кафе»). Рестораны «Азия-кафе» являются структурным подразделением «Кофе Хауз». Поэтому и возникают эти кафе всегда поблизости от вышеупомянутых кофеен, а часто даже делят общую кухню.

В настоящее время сеть насчитывает 13 ресторанов: в Москве открыто 9 заведений, 2- в Санкт-Петербурге и 1 - в г. Мытищи, Московской области.

Таблица 4

Характеристика сети ресторанов «Азия-кафе»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| АДРЕС КАФЕ «АЗИЯ» | Ст. метро | Часы работы | Кол-во посадочных мест |
| МО, Шараповский проезд, владение 18  | Медведково | 24 часа | 70 |
| Москва, Арбат, 1  | Арбатская | 24 часа | 80 |
| Москва, Аэропорт Домодедово, левое крыло | Домодедовская  | 24 часа | 50 |
| Москва, Бауманская, 33 | Бауманская | 9:00 - 24:00 | 55 |
| Москва, Большая Дмитровка, 11, строение 1  | Театральная | 24 часа | 65 |
| Москва, Вернадский проспект, владение 39А | Проспект Вернадского | 24 часа | 60 |
| Москва, Гоголевский бульвар, 3/2  | Кропоткинская | 24 часа | 75 |
| Москва, Ленинский проспект, 24 | Ленинский проспект | 9:00 - 24:00 | 55 |
| Москва, Остоженка, 27, корпус 1  | Парк Культуры | 24 часа | 50 |
| Москва, Шереметьевская, 60А | ВДНХ | 8:00 - 23:00 | 60 |
| СПб, Коломяжский, 19, корпус 2 | Пионерская | 8:00 - 23:00 | 88 |
| СПб, Проспект Культуры, 1 | Проспект Просвещения | 8:00 - 22:00 | 90 |

Залы во всех Азия Кафе выполнены в японском стиле. Вся мебель изготовлена из натурального дерева, строго выдерживается единая цветовая гамма: цвета, как правило, коричневый, красный или белый.

Торговая марка «Азия Кафе» представляет суши, сашими и другие традиционные блюда японской кухни. Периодически в меню вводятся блюда других стран Восточной Азии.

Сеть ресторанов японской кухни «Азия- кафе» относится к сегменту демократичных ресторанов. Средний чек в «Азия Кафе» составляет 375-500 рублей в зависимости от месторасположения ресторана. За 2006-2008 гг. размер среднего чека увеличился на 41%, а количество гостей ресторанов сети «Азия-кафе» возросло на 15%. По отношению к показателю прошлого года количество посетителей увеличилось на 7,1%, средний чек увеличился на 21,15% (рисунок 2).

Рис. 2. Темпы роста среднего чека и количества посетителей сети ресторанов «Азия-кафе» по годам

В 2008 году рестораны сети «Азия-кафе» посетило около 1490 тыс. человек.

Наиболее высокий прирост посетителей наблюдается в ресторане на Арбате и в Мытищах. В трех московских, а также в санкт-петербургских ресторанах поток посетителей заметно снизился, что может свидетельствовать о проблемах в качестве обслуживания посетителей и снижении потребительский предпочтений к выбору данных ресторанов. Показатели посещаемости ресторанов сети «Азия-кафе» представлены в таблице 5.

Таблица 5

Показатели приема посетителей ресторанами сети «Азия-кафе» в 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рестораны сети «Азия-кафе» | 2008 год | 2009 год | Изменения 2009/2008 гг. | Изм. Уд. веса |
| Чел. | Уд. Вес, % | Чел. | Уд. Вес, % | +/- | В % |
| МО, Шараповский проезд,  | 78800 | 5,67 | 117419 | 7,89 | 38620 | 49,01 | 2,22 |
| Москва, Арбат | 102009 | 7,34 | 167962 | 11,28 | 65953 | 64,65 | 3,94 |
| Москва, Аэропорт Домодедово,  | 87416 | 6,29 | 103772 | 6,97 | 16355 | 18,71 | 0,68 |
| Москва, Бауманская,  | 72685 | 5,23 | 90464 | 6,08 | 17779 | 24,46 | 0,85 |
| Москва, Большая Дмитровка | 120771 | 8,69 | 130856 | 8,79 | 10085 | 8,35 | 0,10 |
| Москва, Вернадский проспект,  | 91586 | 6,59 | 122427 | 8,22 | 30841 | 33,67 | 1,63 |
| Москва, Гоголевский бульвар,  | 126052 | 9,07 | 146597 | 9,85 | 20545 | 16,30 | 0,78 |
| Москва, Ленинский проспект,  | 108958 | 7,84 | 101227 | 6,80 | -7731 | -7,10 | -1,04 |
| Москва, Остоженка  | 92003 | 6,62 | 85808 | 5,76 | -6194 | -6,73 | -0,86 |
| Москва, Шереметьевская | 148288 | 10,67 | 102268 | 6,87 | -46020 | -31,03 | -3,80 |
| СПб, Коломяжский | 171775 | 12,36 | 163770 | 11,00 | -8005 | -4,66 | -1,36 |
| СПб, Проспект Культуры | 189425 | 13,63 | 156289 | 10,50 | -33136 | -17,49 | -3,13 |
| ИТОГО | 1389768 | 100,00 | 1488859 | 100,00 | 99091 | 7,13 | 0,00 |

Финансовый кризис, поразивший экономику в конце прошлого года, негативно повлиял на деятельность всей сети ресторанов. Так, с 4 квартала 2008 года наблюдается отток посетителей в целом по сети ресторанов как в Москве, так и в Санкт-Петербурге в целом на 4% за три последних месяца 2008 года.

Рис. 3. Динамика потока посетителей в 2008 году в целом по сети ресторанов «Азия-кафе»

Размер среднего чека сети за октябрь-декабрь 2008 года снизился на 3,87%. Динамика показателя среднего чека и количества посетителей сети ресторанов «Азия-кафе» представлена на рисунке 4.

Рис. 4. Динамика изменения среднего чека в целом по сети ресторанов японской кухни «Азия-кафе»

Показатели оборачиваемости 1 места сети ресторанов «Азия-кафе» представлен в таблице 6.

Таблица 6

Анализ оборачиваемости одного места

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рестораны | Время работы, ./сут | Макси-мальная оборачи-ваемость одного места, Omax | Кол-во мест, ед. | Средне-дневное кол-во посети-телей, чел./день | Фактич-еская обора-чиваемостьСтр. 5/стр. 4 | Коэффи-циент оборач-ти стр. 6/стр. 3 |
| 1 | 24 | 5,5 | 70 | 5 | 6 | 7 |
| МО, Шараповский проезд, | 24 | 6,0 | 80 | 326 | 4,66 | 0,85 |
| Москва, Арбат | 24 | 6,0 | 50 | 467 | 5,83 | 0,97 |
| Москва, Аэропорт Домодедово, | 15 | 5,5 | 55 | 288 | 5,77 | 0,96 |
| Москва, Бауманская, | 24 | 6,0 | 65 | 251 | 4,57 | 0,83 |
| Москва, Большая Дмитровка | 24 | 6,0 | 60 | 363 | 5,59 | 0,93 |
| Москва, Вернадский проспект,  | 24 | 6,0 | 75 | 340 | 5,67 | 0,94 |
| Москва, Гоголевский бульвар, | 15 | 5,5 | 55 | 407 | 5,43 | 0,90 |
| Москва, Ленинский проспект, | 24 | 6,0 | 50 | 281 | 5,11 | 0,93 |
| Москва, Остоженка | 15 | 5,5 | 60 | 238 | 4,77 | 0,79 |
| Москва, Шереметьевская | 15 | 5,5 | 88 | 284 | 4,73 | 0,86 |
| СПб, Коломяжский | 14 | 5 | 90 | 341 | 3,88 | 0,70 |
| СПб, Проспект Культуры |  | 5,7 | 798 | 434 | 4,82 | 0,96 |
| ИТОГО | 24 | 5,5 | 70 | 4022 | 5,04 | 0,88 |

Общий уровень оборачиваемости посадочных мест в целом по сети ресторанов довольно высок составляет 0,88. В целом оборачиваемость ресторанов сети «Азия-кафе» увеличилась по сравнению с прошлым годом с 4,86 до 5,07, что можно оценить как положительную тенденцию в развитии сети.

Загрузка ресторана в дневное время увеличилась с 32,2% до 37,8%, в вечернее - с 72,5% до 85% (таблица 7).

Таблица 7

Анализ загрузки ресторана

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Дневное время | Вечернее время |
| 2008 г. | 2009 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| часы работы | 12 | 12 | 12 | 12 |
| время работы в минутах | 720 | 720 | 720 | 720 |
| время приема пищи | 60 | 60 | 240 | 240 |
| кол-во мест в зале | 67 | 67 | 67 | 67 |
| максимальная пропускная способность | 804 | 804 | 201 | 201 |
| среднее количество посетителей | 136 | 147 | 176 | 191 |
| Загрузка зала, % | 16,9 | 18,3 | 87,56 | 95,02 |

Удельный вес скидок в объеме товарооборота увеличился на 0,53% и составил 7,64%.

В 2009 году валовой товарооборот сети ресторанов «Азия-кафе» составил 676958,12 тыс. руб., что на 35,34 % выше показателя прошлого года. Необходимо отметить, что наибольший удельный вес в годовом объеме товарооборота занимает объем продаж в зимний сезон. На развитие товарооборота большое влияние оказало повышение продажных цен. Средний индекс продажных цен на продукцию собственного производства и покупные товары составил 1,1. Чтобы изучить влияние ценового фактора на изменение товарооборота в динамике, следует из фактического объема товарооборота 2009 года вычесть его сопоставимый объем. Фактический валовой товарооборот в сопоставимых ценах составил 615415 тыс. руб.. (676958/1,1)

Таким образом, за счет ценового фактора валовой товарооборот ресторана увеличился на 61541 тыс.руб. (676958-427494,1) .

Выручка сети ресторанов «Азия» в 2009 году увеличилась на 21,7% и составила 591870 тыс. руб. Анализ прибыли сети ресторанов «Азия» представлен в табл. 8.

Таблица 8

Анализ прибыли сети ресторанов «Азия»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 г. | 2009 год | Изменение |
| Тыс. руб. | % |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 486169 | 591870 | 105702 | 21,7 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 409608 | 501744 | 92136 | 22,5 |
| Коммерческие расходы | 13017 | 14545 | 1527 | 11,7 |
| Управленческие расходы | 979 | 951 | -28 | -2,8 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 62564 | 74630 | 12066 | 19,3 |
|  Прочие доходы и расходы |  |  |  |  |
| Проценты к уплате | 1164 | 1227 | 62 | 5,4 |
| Прочие операционные доходы | 110 | 150 | 40 | 36,8 |
| Прочие операционные расходы | 835 | 750 | -85 | -10,2 |
| Внереализационные доходы | 41 | 35 | -6 | -15,5 |
| Внереализационные расходы | 161 | 267 | 106 | 65,5 |
|  Прибыль (убыток) до налогообложения | 60555 | 72571 | 12016 | 19,8 |
| Текущий налог на прибыль | 14533 | 19408 | 4875 | 33,5 |
|  Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 46022 | 53163 | 7142 | 15,5 |

По итогам 2009 года рестораном получена прибыль от производства и реализации услуг 74630 тыс. руб., чистая прибыль составила 55154 тыс. руб. За 2009 год прибыль, полученная от основной деятельности увеличилась на 19,3%, чистая прибыль предприятия - на 15,5%.

Оборачиваемость оборотных средств оказывает значительное влияние на общую рентабельность ресторанного бизнеса ООО «Альмадор». Экономическая информация для расчета представлена в таблице 9.

Таблица 9

Динамика рентабельности ООО «Альмадор»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 год | 2008 год | Отклонение | В % к 2007году |
| 1. текущие активы | 17654 | 18599 | 945 | 5,35 |
| 2. текущие обязательства | 13284 | 13269 | -16 | -0,12 |
| 3. ЧОК, стр. 1- стр. 2 | 4370 | 5331 | 961 | 21,99 |
| 4.прибыль от продаж  | 62564 | 74630 | 12066 | 19,29 |
| 5.чистая прибыль | 46022 | 53163 | 7142 | 15,52 |
| 6.рентабельность ЧОК  | 14,31752 | 14,0004 | -0,32 | -2,21 |
| 7.собственный капитал, тыс. руб. | 3870 | 3272 | -598 | -15,46 |
| 8.рентабельность собственного капитала | 16,16727 | 22,81157 | 6,64 | 41,10 |
| 9.активы | 18188 | 19235 | 1047 | 5,76 |
| 10.рентабельность активов | 3,4 | 3,9 | 0,44 | 12,79 |
| 11. рентабельность продаж, % | 12,86887 | 12,6092 | -0,26 | -2,02 |
| 12. валовая прибыль | 60555 | 72571 | 12016 | 19,84 |
| 13.рентабельность затрат ресторана, % | 14,76955 | 14,42853 | -0,34 | -2,31 |

Для нормального функционирования предприятию необходимы оборотные собственные средства, являющиеся важным показателем его финансового состояния. Их наличие и величину необходимо определить по данным бухгалтерского баланса. В структуре оборотных средств преобладают доли запасов краткосрочной дебиторской задолженности и запасы. Просроченной задолженности и краткосрочных финансовых вложений у предприятия нет (таблица 10).

Таблица 10

Структура оборотных средств, рубль

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2008 год | 2009 год |
| 1. Запасы | 1249460 | 1542700 |
| 2. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 81640 | 174210 |
| 3. Дебиторская задолженность (платежи по которым ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты). | \_\_ | \_\_ |
| 4. Дебиторская задолженность (платежи по которым ожидаются в течении 12 месяцев после отчетной даты) | 1388310 | 2823500 |
| 5. Краткосрочные финансовые вложения | \_\_ | \_\_ |
| 6. Денежные средства | 873500 | 113770 |
| 7. Прочие оборотные активы | \_\_ | \_\_ |
| Итого: | 28067600 | 4654180 |

В 2008 году затраты на производство и реализацию увеличились на 93636 тыс. руб., или 22,1% по сравнению с аналогичным показателем 2007 года.

Основными затратами ресторана являются затраты на продукты и товары, используемые для приготовления блюд.

С целью выявления степени удовлетворенности качеством оказания услуг ресторанами «Азия» группой экспертов, в состав которой был включен автор данной работы, были проведены маркетинговые исследования среди 240 посетителей ресторанов. Разрабатывая анкету, исследователи исходили из целей и рабочей гипотезы, а также общих принципов построения социологических вопросников и правил постановки вопросов. Анкета содержала только закрытые вопросы, позволявшие однозначно интерпретировать ответы и использовать компьютерную программу для их обработки.

Вопросы анкеты охватывали: оценку качества обслуживания в ресторане; комфорта и чистоты помещений; наличия и уровня предоставления дополнительных услуг в ресторане; удовлетворения жалоб и устранения недостатков в обслуживании и другие.

Методика исследования степени удовлетворенности качест­вом ресторанных услуг состоит из трех этапов: планирование, реали­зация, анализ и интерпретация полученных результатов. Планирование обследования включает следующие шаги: определение метода сбора данных, разра­ботку форм для сбора данных, составление выборочного плана и определение объема вы­борки. Второй этап маркетингового обследования заключается в непосредст­венной реализации спланированного обследования; третий - в анализе и интер­претации полученных результатов в ходе анкетирования посетителей данных ресторанов.

Основными посетителями ресторанов японской кухни «Азия» являются мужчины и женщины в возрасте от 19 до 40 лет с высшим образованием, которые работают по найму на постоянной основе или независимо, либо же являются учащимися и имеют средний доход или выше среднего.

Среди требований, которые респонденты предъявляют к ресторанам можно выделить следующие:

- высокое качество предлагаемых блюд (83,1%),

- высокий уровень обслуживания (63,9%),

- располагающая обстановка (42,2%),

- возможность посещения ресторана с семьей (20%).

Большинство респондентов посещают рестораны несколько раз в месяц посещают 27,2%, около 22,9% респондентов – раз в неделю.

Основными мотивами посещения ресторанов выступают желание поесть и отдохнуть (67,5%) и встреча с друзьями (53%). Четверть респондентов в качестве основных мотивов посещения ресторанов отметили семейные праздники, каждый пятый – деловые встречи.

Большинство респондентов (34,9%) готово потратить от 1000 до 2000 рублей в ресторане на одного человека. Порядка 31,3% респондентов готовы потратить от 500 до 1000 рублей на одного человека.

Большинство респондентов посещают рестораны со своей семьей (37,8%). Довольно большая доля респондентов чаще всего посещают рестораны с друзьями – 31,7%. С другом, подругой ресторан посещают 19,5% опрошенных.

Большинство опрошенных респондентов получают информацию о ресторанах «Азия» от друзей, знакомых (62,7%). Порядка 34,9% респондентов при выборе ресторана не используют никаких источников информации, а выбирают ресторан спонтанно. Довольно большая доля респондентов при выборе ресторана пользуется информацией помещенной в Интернете (18,1%) и рекламой в газетах и журналах (14,5%), наружной рекламой (16,9%). Практически никто из респондентов при выборе ресторана не использует информацию, полученную из рекламы на радио, в барах, кафе и магазинах.

На основе маркетинговых исследований выявлен уровень качества обслуживания персонала: при встрече, обслуживании, проведении расчетов, и другие. Респонденты оценивали эти параметры по четырехбалльной шкале: оценку «4» принимали за желаемый уровень (полное удовлетворение), «3» – частичное удовлетворе­ние, «2»–минимальное удовлетворение, «1»–полная неудовлетворенность ресторанными услугами клиентом (гостем).

Данные опроса свидетельствуют, что уровень качества обслуживания в ресторанах был различен. В целом по сети ресторанов получены следующие данные: 11,6% респондентов получили полное удовлетворение в ресторанах «Азия», 41,7% посетителей – частично удовлетворены уровнем его обслуживания, мнения респондентов. Однако, более 46,7% посетителей не удовлетворены качеством обслуживания, причем около 9,7% респондентов выразили полное неудовлетворение качеством обслуживания.

Рис. 5. Оценка респондентами качества обслуживания в ресторане

При оценке скорости обслуживания были получены следующие результаты: только 7,4% опрашиваемых были полностью удовлетворены, 30,3%–частично удовлетворены, 61,7% − недостаточно удовлетворены и 1% респондентов были неудовлетворены скоростью обслуживания (Рисунок 6).

Рис. 6. Оценка респондентами качества и своевременности уборки номеров

Некоторыми респондентами высказывались устные резкие замечания и жалобы на низкую скорость обслуживания. Многие отмечали, что официанты не сразу подходят к посетителям даже для того, чтобы показать меню. Более 20% опрошенных ждали готовый заказ более 40 минут. Кроме того, чтобы привлечь к себе внимание обслуживающего персонала, некоторые посетители вставали и уходили из зала и только тогда на них обращали внимание сотрудники ресторана.

Уровень вежливости персонала респонденты оценили следующим образом: 22,6% респондентов полностью удовлетворены общением с персоналом, 41,6% – частично удовлетворены и 35,6% − минимально удовлетворены.

Отмечались случаи, когда на просьбу поторопиться, посетители сталкивались с откровенной грубостью, а иногда и хамством. В ответ на просьбу предоставить книгу жалоб, администраторы некоторых ресторанов всячески старались найти различные предлоги для ее сокрытия от посетителей.

По итогам проведенного исследования составлен общий профиль уровня обслуживания в ресторанах «Азия» компании «Альмадор».

Рис.7. Профиль уровня обслуживания посетителей в ресторанах «Азия»

Результаты анкетного опроса свидетельствуют о том, что рестораны «Азия» предоставляет услуги, несоответствующие желаемому уровню, им необходимо поднять качество предоставляемых услуг по всем параметрам, особенно по скорости обслуживания и вежливости обслуживающего персонала.

Современный посетитель ресторана имеет возможность сравнить качественный уровень сервиса, предоставляемый ими, и в первую очередь уровень обслуживания.

При этом наряду с профессиональными знаниями, необходимыми для качественного обслуживания гостей, такими как знание правил сервировки, меню, карты вин, специальных предложений заведения, важную роль играет форма подачи этих знаний гостю, то есть форма подачи информации о продаваемых услугах. Вежливость, доброжелательность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, неконфликтность - это лишь часть тех качеств, которыми должен обладать сотрудник ресторана.

Особые требования предъявляются к тем, кто работает непосредственно с Гостями: официантам, барменам, администраторам, хостес, метрдотелям, менеджерам.

Впечатление Гостя от ресторанного заведения начинается с того, как персонал его встречает - улыбкой или ухмылкой, доброжелательно или равнодушно, как будет дана информация об услугах и меню.

Проделанный в работе анализ процесса обслуживания клиентов в ООО «Альмадор» показал, что компания обладает достаточно устойчивыми финансовыми ресурсами, которые позволяют ей провести реконструкцию и реформу внутреннего управления персоналом для того, чтобы соответствовать предъявляемым основным требованиям своих клиентов к качеству ресторанного обслуживания. В то же время неповоротливая организация высшего менеджмента не позволяет сети ресторанов оперативно реагировать на постоянно изменяющиеся запросы потребителей ресторанных услуг и в долгосрочной перспективе это может привести к неблагоприятным последствиям для организации в целом.

2.2. Эффективность управления персоналом в ресторане «Азия»

ООО «Альмадор» представляет собой вертикальную, в рамках одной организации, но различную в рамках юридических лиц, территориально распределенную единую Организационную структуру, состоящую из Центрального офиса и Территориальных отделений, в которые входят все рестораны сети.

Подразделения ООО Альмадор относятся по своему функциональному назначению к следующим категориям:

- коммерческие (бизнес) подразделения ООО Альмадор;

- подразделения управления ООО Альмадор;

- и сгруппированы в структурные подразделения:

- Дирекция;

- Служба;

Их возглавляют менеджеры соответствующих категорий.

Дирекция Компании является головным подразделением управления ООО «Альмадор» и объединяет в своём штате персонал категории Топ-менеджеров:

- генеральный директор;

- заместитель Генерального директора;

- персонал, обеспечивающий непосредственно работу Дирекции (категория: административно-технический персонал).

Отдел является наименьшим структурным подразделением Компании, входящим в состав соответствующего Департамента, по которому определяется направленность его функциональной деятельности.

Руководство отделом осуществляет в рамках делегированных полномочий Начальник отдела (категория Менеджер), назначенный Приказом Генерального директора ООО «Альмадор».

Другая часть подразделений структурно представляет собой функционально разъединенные по территориальному принципу организации – рестораны, административно объединенные в единое корпоративное пространство и ведущие свою деятельность в рамках выделенных им полномочий. Руководство ресторанами осуществляют Управляющие ресторанами, наделенные необходимыми полномочиями и административно подчиненные Генеральному директору. Назначение и увольнение управляющих ресторанами производится на основании Приказа Генерального директора ООО «Альмадор».

Распределение обязанностей между сотрудниками производится согласно должностным инструкциям. В них указывается специфика работы того или иного работника на данном предприятии, прописывается его поведение в непредвиденных ситуациях.

Степень централизации ООО «Альмадор» – средняя, т.к. функции распределены по управленческому персоналу.

Управляющий рестораном обладает всей полнотой распорядительной власти включающей в себя административные, финансовые, правовые, хозяйственные и иные аспекты, предоставленной ему учредителями по трудовому договору (контракту) в соответствии с уставом предприятия и в рамках законодательства РФ. Управляющий рестораном управляет финансовой деятельностью ресторана, поводит административную работу, руководит работой с кадрами, осуществляет управление маркетингом и оперативное руководство. Управляющий рестораном отвечает перед учредителями (инвесторами) за рентабельность предприятия - увеличение доли прибыли и снижение доли затрат, и за его репутацию, за организацию работы служб и подразделений предприятия, за привлечение гостей в ресторан.

Управляющему рестораном непосредственно подчиняется шеф-повар. Разрабатывает рецептуры блюд и меню в соответствии с концепцией предприятия питания и с учетом современных тенденций в индустрии питания и гостеприимства. Совершенствует продукцию производства (блюда, меню и услуги в области питания). Участвует в планировании работы производства и организации рабочих мест работников производства. Планирует закупки продуктов от поставщиков, потребность в работ­никах производства и материальные затраты на оплату их труда. Осуществляет отбор и расстановку работников производства. Контролирует движение запасов продуктов, товаров и расходных материалов на производстве. Ежедневно составляет текущие планы на день и бизнес-прогнозы на следующий день, отбирает продукты по типу, количеству и качеству в соответствии с меню и ожидаемым спросом на продукцию производства, разъясняет обязанности работникам производства, снимает пробы с блюд, проверяет их на запах, цвет и консистенцию, осуществляет контроль выпуска и себестоимости продукции производства и доходов от ее реализации, анализирует результаты деятельности производства. Эффективно выполняет задачи по удовлетворению потребностей в питании различные категории потребителей с учетом предоставления разнообразных услуг в области питания. Участвует в разработке бюджета производства и реализации общего плана организации. Может участвовать в приготовлении продукции производства.

В отсутствии шеф-повара руководство производственно-хозяйственной деятельностью ресторана осуществляет су-шеф.

Шеф-повар руководит работой поваров.

Повар проверяет качество и соответствие основных продуктов и дополнительных ингредиентов к ним технологическим требованиям к блюдам. Производит обработку мяса, домашней птицы, рыбы и других продуктов и приготовление полуфабрикатов из них для основных блюд с учетом требований к безопасности пищевых продуктов и качеству готовых полуфабрикатов. Готовит широкий ассортимент основных холодных и горячих блюд с соблюдением технологических требований к блюдам и качества готовой продукции и с учетом особенностей питания (диетического, вегетарианского и прочего). Соблюдает при приготовлении основных блюд требования к безопасности готовой продукции и безопасности приготовления продукции. Сервирует и оформляет холодные и горячие основные блюда для подачи с учетом требований к безопасности готовой продукции. Использует с соблюдением техники безопасности различные виды технологического оборудования и производственного инвентаря при хранении и обработке продуктов, приготовлении и подаче блюд. Составляет технологическую документацию, необходимую при приготовлении блюд. В некоторых случаях может готовить продукцию с последующим охлаждением и замораживанием с учетом требований к безопасности пищевых продуктов. Возможна специализация (диетические блюда, холодные блюда, горячие блюда, соусы, десерты и прочее).

Помощник повара производит обработку и нарезку традиционных видов овощей, грибов и плодов, подготовку муки, яиц, зерновых и прочих продуктов и готовых полуфабрикатов из мяса, домашней птицы и рыбы для приготовления простых блюд/изделий с учетом требований к безопасности пищевых продуктов. Готовит простые блюда из овощей, круп, бобовых, рыбы, мяса, домашней птицы, яиц и макаронных изделий, простые мучные и сладкие блюда, простые напитки, простые хлебобулочные изделия и отделочные полуфабрикаты в соответствии с методами приготовления и технологическими требованиями к блюдам и с учетом требований к безопасности приготовления продукции. Готовит напитки, соки, мороженое, коктейли с использованием автоматов и безопасно использует технологическое оборудование. Подготавливает к работе производст­венные цеха и поддерживает в чистоте и порядке рабочее место и технологическое оборудование. Составляет однодневный заказ на продукты в соответствии с потребностями и имеющимися условиями хранения и проверяет качество и количество продуктов при получении. Отпускает готовую продукцию с раздачи/прилавка и на вынос с учетом требований к безопасности готовой продукции. Может упаковывать блюда/изделия для продажи на вынос, принимать и оформлять платежи и подготавливать помещения к приему пищи.

Кухонный работник моет вручную и в посудомоечных машинах, чистит и раскладывает на хранение кухонную посуду и производственный инвентарь. Моет производственные помещения и проводит дезинфекцию рабочих зон. Содержит посудомоечную машину и уборочную технику в чистом и исправном виде. Рационально организовывает свою работу. Соблюдает чистоту и порядок на рабочем месте. Взаимодействует с другими работниками и руководством. Адекватно реагирует на внештатные ситуации в рамках своей ответственности. Соблюдает личную гигиену. Может мыть вручную и в посудомоечных машинах, чистить и раскладывать на хранение столовую посуду и приборы.

Метрдотель подчиняется управляющему ресторана. Метрдотель взаимодействует со всеми имеющимися службами, обеспечивающими жизнедеятельность заведения и бесперебойную работу ресторана (электрики, сантехники, лифтеры, охрана и т.д.).

Метрдотель выполняет следующие функции:

- встречает гостей ресторана, оценивает их настроение и предпочитаемый стиль отдыха, передает клиентов официантам;

- контролирует и поддерживает состояние зала ресторана в наиболее пригодном для приема клиентов виде, включая состояние интерьера, оборудования, мебели, утвари, посуды и др.;

- контролирует работу официантов и барменов, следит за качеством обслуживания;

- контролирует расчеты клиентов с официантами, подписывает счета;

- разрешает любые проблемы и противоречия, которые возникают у клиентов в процессе обслуживания в ресторане. В случае возникновения конфликтной ситуации стремится ее локализовать и немедленно разрешить;

- всячески препятствует разрастанию конфликта;

- отвечает на любые претензии гостей ресторана;

- принимает заказы у особо важных клиентов ресторана, оказывает им особые знаки внимания и расположение как представитель администрации заведения;

- обеспечивает организацию и проведение обслуживания на банкетах;

- контролирует работу посудомоечной, сервизной и уборщиц;

- контролирует внешний вид персонала зала;

- обучает персонал зала.

Метрдотелю подчиняются официанты, бармены (работающие в зале), уборщицы, посудомойки, сомелье, работники сервизной.

Официанту подчиняются помощники официанта -пас-бойз (от англ. pus boy- помощник). Официант взаимодействует с кухней, баром, кассой, сервизной и другими службами, четкий контакт с которыми позволяет ему обеспечить высокий сервис обслуживания и создать атмосферу гостеприимства.

В функции официанта входит:

Сервировка стола в соответствии с установленными стандартами

- Контроль за чистотой, состоянием и комплектностью приборов, посуды и скатертями и салфетками на закрепленных за официантом столах.

- Изучение меню, знание основных и сезонных блюд и напитков, предлагаемых гостям.

- Консультирование гостей ресторана об особенностях блюд и напитков. Оказание помощи при составлении заказа.

- Прием заказов от клиента ресторана.

- Подача блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания.

- Принятие мер, в рамках своей компетенции, по разрешению проблем, возникших у клиента.

- Создание в заведение атмосферы гостеприимства (отношение к гостям, манера поведения, внешний вид).

- Осуществление руководства над помощником официанта.

- Предоставление счета гостям.

- Получение платы по счетам.

Круг обязанностей сомелье включает:

- подбор фирм - поставщиков сигар, вин и спиртных напитков, их закупка; составление винной и сигарной карт; организовать правильное хранение вина;

- информирование посетителей по различным напиткам и сигарам; рекомендации по выбору напитков;

- декантирование, подача вина, ликера и других спиртные напитки.

Персонал в деятельности предприятие играет большую роль. Они непосредственно принимают участие в формировании прибыли предприятия, а так же несут ответственность за качество обслуживания. Поскольку качество работы персонала во многом определяет конкурентные позиции ресторана на рынке, необходимо проанализировать его структуру.

По состоянию на 01.01.10 года численность ООО «Альмадор» составляет 985 человек. Штат укомплектован на 83,5% (таблица 11).

Таблица 11

Анализ обеспеченности персоналом ООО «Альмадор»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | план | факт | уровень обеспеченности, % |
| Топ-менеджеры ООО «Альмадор» | 5 | 5 | 100,0 |
| Административно-технический персонал Дирекции ООО «Альмадор» | 24 | 22 | 91,7 |
| Управляющий | 12 | 12 | 100,0 |
| Шеф-повар | 12 | 12 | 100,0 |
| начальник производства | 12 | 12 | 100,0 |
| Бухгалтер-кассир | 12 | 11 | 91,7 |
| Шеф-кондитер | 12 | 12 | 100,0 |
| Сомелье | 36 | 35 | 97,2 |
| Главный бухгалтер | 12 | 12 | 100,0 |
| Су-шеф | 36 | 36 | 100,0 |
| Метрдотель (менеджер) | 36 | 34 | 94,4 |
| Кондитер | 24 | 23 | 95,8 |
| Повар | 144 | 98 | 68,1 |
| Бармен | 72 | 64 | 88,9 |
| Официант | 216 | 150 | 69,4 |
| охранники | 72 | 70 | 97,2 |
| помощники поваров | 72 | 61 | 84,7 |
| кухонные работники | 108 | 74 | 68,5 |
| швейцары | 36 | 33  | 91,7 |
| работники сервисной | 70 | 67 | 95,7 |
| уборщицы зала | 72 | 65 | 90,3 |
| бас-бойз  | 84 | 77 | 91,7 |
|  | 1179 | 985 | 83,5 |

Как видно из таблицы, ресторан испытывает дефицит поваров, официантов и кухонных работников.

Следующим и одним из важнейших направлений управления обеспечения трудовыми ресурсами является привлечение и отбор персонала, определяющее каче­ство основного персонала для успешного функционирования организации и повышения качества услуг общественного питания. Штат персонала значительно изменялся с момента открытия ресторана, и, важно отметить, что при увеличении обслуживаемого контингента посетителей ресторану потребуется привлечение дополнительного обслуживающего персонала.

 Качество работы сотрудников во многом определяется возрастным составом и образовательным уровнем. Качественный состав персонала ресторана по возрастному признаку представлен на рисунке 8.

Рис. 8. Возрастная структура персонала ресторана «Альмадор»

Характеристика состава персонала по образовательному уровню представлена на рисунке 9.

Рис. 9. Образовательный уровень сотрудников ресторана «Альмадор»

Из рисунка видно, что около половины сотрудников ресторана не имеют специального профильного образования, это в основном работники – подчиненные (официанты, вспомогательные работники). К сожалению, такая тенденция складывается во всей отрасли. Десять процентов, которые приходятся на сотрудников с высшим профессиональным образованием относятся непосредственной к высшему руководству компании. Управленческий персонал среднего звена и сотрудники производственного отдела имеют среднее профессиональное образование, при этом параллельно с работой обучаются в ВУЗах и на специальных курсах преимущественно за свой счет.

Не смотря на увеличение среднесписочной численности сотрудников ресторанной сети «Азия», на 19% на предприятии за анализируемый период отмечена достаточно высокая текучесть кадров. Анализ движения персонала ресторана представлен в таблице 12.

Таблица 12

Анализ движения персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Декабрь 2008 год | Декабрь2009 год | Изменение |
| +/- | % |
| 1. Численность работников ресторанной сети на начало года | 1282 | 1147 | -135 | -10,53 |
| 2. Приняты на работу | 188 | 133 | 10 | 5,32 |
| 3. Выбыли | 323 | 295 | 4 | 1,24 |
| 4. в т.ч. По собственному желанию | 227 | 289 | 3 | 1,32 |
| 5. уволены за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 3 | 1 | 50,00 |
| 6. Численность персонала на конец года | 1147 | 985 | 8 | 0,70 |
| 7. Среднесписочная численность персонала | 1214,5 | 1066 | 5 | 0,41 |
| 8. коэффициент оборота по приему работников, Кпр , (стр. 2/стр. 7) | 0,15 | 0,12 | 0,21 | 135,66 |
| 9. Коэффициент оборота по выбытию работников Кв (стр. 3/стр. 7) | 0,27 | 0,28 | 0,08 | 30,08 |
| 10. Коэффициент текучести кадров, Ктк (стр. 4+стр.5)/стр.7 | 0,19 | 0,27 | 0,08 | 42,43 |
| 11. Коэффициент постоянства кадров, Кпс(стр. 1- стр. 2 - стр.3)/стр. 7 | 0,63 | 0,67 | -0,14 | -22,05 |

Динамику движения рабочей силы в сети ресторанов «Азия» за анализируемый период можно проследить по рисунку 10.

2008год

2009год

приняты

выбыло

323

295

188

133

0

50

100

150

200

250

300

350

чел.

приняты

выбыло

Рис. 10. Движение рабочего персонала в ресторанах «Альмадор».

Из рисунка 10 видно, что в ООО «Альмадор» за 2008– 2009 годы имеет место устойчивая негативная тенденция текучести кадров, что отрицательно сказывается на деловую атмосферу в коллективе и снижение производительности труда.

Следует заметить, что кадровыми подразделениями ООО «Альмадор» не ведется полноценная работа по изучению мотивации линейного персонала, о чем свидетельствует отсутствие статистики о причинах увольнений.

В ООО «Альмадор» было проведено исследование, цель которого - выявление наиболее часто встречающихся мотивов увольнения линейного персонала сети ресторанов «Азия» и сравнение представлений руководства компании о причинах увольнения сотрудников с мнением линейного персонала.

В качестве инструмента для сбора данных был использован телефонный опрос работников, уволившихся по собственному желанию из ООО «Альмадор» в 2008-2009 годах и опрос руководителей ООО «Альмадор».

В рамках пилотажного исследования были выявлены следующие наиболее распространенные причины увольнения линейного персонала, которые составили основу для опросников:

- низкая заработная плата;

- частые и незаслуженные штрафы;

- постоянная задержка заработной платы;

- отсутствие перспектив, как для работника, так и для ресторана, в котором он работает;

- неудобный график работы;

- время, затрачиваемое на дорогу до места работы;

- «трудные» отношения с начальником и сослуживцами;

- недостаток времени для учебы, отдыха и семьи из-за работы;

- неудовлетворенность персонала работой;

- разочарование работника в профессии;

- непрестижность работы в ресторанном бизнесе.

Участники телефонного опроса (рядовые сотрудники, уволившиеся из ресторанов «Азия» по собственному желанию), в качестве основных причин ухода назвали следующие:

- первое место (ранг №1) - «не вижу для себя в этом ресторане никаких перспектив»,

- второе место (ранг №2) - «мало платят»,

- третье место (ранг №3) - «не вижу перспектив данного ресторана в бизнесе».

Полностью последовательность суждений, названных в качестве «причин увольнения по собственному желанию», в зависимости от присвоенного респондентами ранга, приведена в таблице 13.

Таблица 13

Результаты ранжирования причин увольнения (мнение рядовых сотрудников)

|  |  |
| --- | --- |
| Причины увольнения, названные сотрудниками: | № ранга |
| Вы не видите для себя в этом ресторане никаких перспектив | 1 |
| мало платят | 2 |
| Вы не видите перспектив данного ресторана в бизнесе | 3 |
| постоянно задерживают заработную плату | 4 |
| незаслуженно и часто штрафуют | 5 |
| работа не приносит удовлетворения | 6 |
| не устраивает график работы | 7 |
| работа не оставляет времени для семьи | 8 |
| не складываются отношения с начальником | 9 |
| работа не оставляет времени для учебы | 10 |
| работа не оставляет времени для отдыха | 11 |
| дорога на работу занимает много времени | 12 |
| разочаровались в профессии | 13 |
| не складываются отношения с сослуживцами | 14 |
| работать в ресторане - не престижно | 15 |

Руководство ООО «Альмадор» (эксперты), в качестве основных причин ухода линейного персонала указали следующие:

- первое место (ранг №1) - «мало платят»,

- второе место (ранг №2) - «не складываются отношения с начальником»,

- третье место (ранг №3) - «незаслуженно и часто штрафуют».

Полностью последовательность суждений, отражающих представления экспертов о «причинах увольнения по собственному желанию линейного персонала ресторанов «Азия»», в зависимости от присвоенного респондентами ранга, приведена в таблице 14.

Таблица 14

Результаты ранжирования причин увольнения (мнение руководства)

|  |  |
| --- | --- |
| Причины увольнения, названные сотрудниками: | № ранга |
| мало платят | 1 |
| не складываются отношения с начальником | 2 |
| незаслуженно и часто штрафуют | 3 |
| не видит для себя в этом ресторане никаких перспектив | 4 |
| постоянно задерживают заработную плату | 5 |
| не устраивает график работы | 6 |
| работа не приносит удовлетворения | 7 |
| не складываются отношения с сослуживцами | 8 |
| работа не оставляет времени для учебы | 9 |
| дорога на работу занимает много времени | 10 |
| работа не оставляет времени для семьи | 11 |
| работа не оставляет времени для отдыха | 12 |
| не видит перспектив данного ресторана в бизнесе | 13 |
| разочаровался в профессии | 14 |
| работать в ресторане - не престижно | 15 |

Далее проведен анализ совпадения и рассогласования представлений экспертов (куда входят топ-менеджеры ООО «Альмадор») с мнением респондентов (рядовых работников ресторана, уволившихся по собственному желанию из сети ресторанов «Азия») о конкретных причинах увольнения, указанных последними в качестве таковых.

В таблице 15 приведены последовательности суждений с присвоенными им рангами, построенные на основании представлений экспертов и построенные на основании мнения рядовых работников, имеющих опыт увольнения по собственному желанию.

Таблица 15

Последовательность суждений с присвоенными им рангами, построенные на основании представлений руководства и мнения рядовых работников сети ресторанов «Азия»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причины увольнения: | № ранга(сотрудники) | № ранга(ТОП-менеджмент) |
| Отсутствие в этом ресторане перспектив (для себя) | 1 | 4 |
| Низкая заработная плата | 2 | 1 |
| Отсутствие перспектив данного ресторана в бизнесе | 3 | 13 |
| Постоянная задержка заработной платы | 4 | 5 |
| Незаслуженные и частые штрафы | 5 | 3 |
| Работа не приносит удовлетворения | 6 | 7 |
| Не устраивает график работы | 7 | 6 |
| Работа не оставляет времени для семьи | 8 | 11 |
| Не складываются отношения с начальником | 9 | 2 |
| Работа не оставляет времени для учебы | 10 | 9 |
| Работа не оставляет времени для отдыха | 11 | 12 |
| Дорога на работу занимает много времени | 12 | 10 |
| Разочарование в профессии | 13 | 14 |
| Не складываются отношения с сослуживцами | 14 | 8 |
| Работать в ресторане - не престижно | 15 | 15 |

В качестве главной причины, в связи с которой наиболее часто увольняется линейный персонал, рядовые работники ресторана указали - «отсутствие в этом ресторане перспектив для себя». Эта причина стоит выше такого значимого мотива увольнения, как «низкая заработная плата». Тогда как ТОП-менеджмент ООО «Альмадор» ставит мотив «отсутствие в этом ресторане перспектив для себя лично» лишь на четвертое место, а «низкую заработную плату» - на первое место. Это очень важный результат, который показывает, что работодатель недооценивают важность такого трудового мотива, как построение карьеры персоналом. Желание развиваться, стремление приобретать новые знания и статус на определенном этапе трудовой деятельности работников является более значимым, чем мотив высокого заработка.

Здесь кроются истоки стремления работодателей манипулировать поведением персонала с помощью уровня заработной платы. Эта склонность так же видна при сравнении мнений респондентов относительно значимости такой причины увольнения, как - «незаслуженные и частые штрафы». ТОП-менеджмент ООО «Альмадор» присвоил этой причине третий ранг, тогда как рядовые сотрудники - всего лишь пятый. Данный результат показывает, что линейный персонал ресторана готов смириться с системой штрафов при наличии перспектив карьерного роста. Наиболее распространенная схема управления персоналом - «делай, что тебе говорят и получай свои деньги». Это проще, чем выстраивать долгосрочные отношения сотрудничества, основанные на уважении личности работника, аппеляции к его творческому потенциалу. Игнорирование личностного потенциала работника приводит к отчуждению от результатов труда и формирует мотив смены места работы.

Поэтому наличие в ресторане планов карьерного роста сотрудников может реально снизить текучесть кадров и способствовать их закреплению.

Следующий важный результат - это переоценка ТОП-менеджментом ООО «Альмадор», по сравнению с сотрудниками, такой причины увольнения, как - «не складываются отношения с начальником». Эксперты присвоили ей второй ранг, а работники - только девятый. Это означает, что при наличии адекватной заработной платы, перспектив, связанных с продвижением по службе и успешностью самого предприятия, даже чрезмерная требовательность, порой граничащая с предвзятостью, со стороны руководства, не смущает персонал и он готов либо потерпеть, либо выработать приемлемый стиль взаимоотношений.

Еще одним значительным результатом является расхождение в оценке влияния такого фактора, как - «отсутствие перспектив данного ресторана в бизнесе» на формирование мотива смены работы.

Эксперты присвоили этой причине тринадцатый ранг, тогда как рядовые работники - поставили ее на третье место. Это показывает стремление сотрудников не жить одним днем, и их заинтересованность в работе в стабильной, устойчивой компании. Это связано не только с желанием быть уверенным в завтрашнем дне, то есть с материальной стабильностью, но и с желанием работать на предприятии, которым можно гордиться, то есть, в популярном ресторане с хорошей кухней и высокими стандартами в обслуживании. Это важно как для самоуважения и удовлетворения трудом, так и для построения карьеры. В случае увольнения, человека с опытом работы в подобном заведении его легко возьмут на новое место.

Значительное рассогласование представлений экспертов и мнения рядовых сотрудников относительно причины - «не складываются отношения с сослуживцами», отражает общую тенденцию у экспертов к переоцениванию роли межличностных взаимоотношений в коллективе как фактора, способного запустить механизм поиска и смены места работы.

Таким образом, решение вопроса, связанного с резким увеличением числа увольнений по инициативе работника, может быть достигнуто в результате коррекции представлений, отражающих мнение работодателей, относительно доминирующих мотивов увольнения сотрудников. В качестве конкретных шагов можно предложить мероприятия, связанные с планированием карьеры работников, и процедуры, которые помогут повысить роль конкретного сотрудника в жизни компании, ее стабилизации и благополучии, за счет реализации его профессионального и личностного потенциала.

2.3. Влияние использования теорий мотивации на результат деятельности предприятия

Основным методом мотивации сотрудников в ООО «Альмадор» является привязка доходов работников к доходам компании. При этом во избежание значительных выплат сотрудникам руководство применяет доля доходов сотрудников в объеме выручки компании неоправданно низка. Именно поэтому многие сотрудники жалуются на низкий уровень оплаты труда, что еще больше усугубляется задержками в их (доходов) выплате.

Поэтому говорить о фактическом использовании в практике ООО тех или иных теорий мотивации говорить не приходится. Рассмотрим те методы мотивации, которые можно использовать на практике в ООО «Альмадор».

Изученные нами в первой главе дипломной работы теории мотивации во многом являются обобщениями, эти теории предположительно работают на большинстве предприятий, поэтому они не учитывают специфики конкретных организаций. Проблема практического применения теорий мотивации объясняется еще и тем, что не учитывает особенностей мотивирования отдельных категорий работников – что хорошо для одного, не мотивирует другого.

О том, что теории мотивации работают недостаточно эффективно, могут сказать менеджеры по персоналу очень многих российских компаний.

Нерегулярная практика применения мотивационных теорий в деятельности ООО «Альмадор» часто не имеет эффективного завершения. Реализация теорий мотивации на практике находятся в руках управленческого персонала ООО «Альмадор», и их предпочтения выражаются в наиболее широком использовании методов материального стимулирования, как элемента любой мотивационной теории. Объектом исследований выступают не внутренние потребности сотрудников, а те формы вознаграждений, которые ООО «Альмадор» может предоставить им в обмен на труд. Материальное вознаграждение хотя и играет важную роль в мотивации, но без учета других факторов обычно не достигает всех целей стимулирования. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно - административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением, комфортными условиями труда и т.д. Но применение указанных теорий в практике ООО «Альмадор»имеет разовый характер и несбалансированно. Материальное стимулирование ставится во главу угла, социальному и профессиональному мотивированию не уделяется особого внимания. Более того, применение в основном материальных стимулов не вызывает доверия и понимания у руководства, поэтому даже эти стимулы иногда остаются лишь проектами. Понятно, что менеджеру ООО «Альмадор» проще использовать именно финансовый рычаг для управления, так как он несложен и не требует много времени для анализа и разработки. Куда сложнее найти способ смотивировать сотрудников не прибегая к премиям.

Эта проблема осложняется еще и тем, что персонал ООО «Альмадор» по результатам нашего анализа в предыдущем параграфе не столь заинтересован в денежном вознаграждении, как в профессиональном росте или расширением спектра выполняемых функций в непосредственной сфере. Менеджерам необходимо помнить, что сотрудник ресторана не подчиняется общим законам рыночной экономики. Оплата труда для него важна, но не определяюща. Поэтому случается, что перспективные работники уходят из ООО «Альмадор» на работу в другой ресторан, на меньшую зарплату, но туда, где сотрудник не находится «задвинутым в угол», где ему предлагают максимально возможный спектр полномочий и перспектив.

Независимо от арсенала применяемых средств и приемов мотивации менеджер должен придерживаться определенных правил мотивационных теорий, учитывающих особенности восприятия управляющего воздействия мотиваторов со стороны работников. Психологические правила управления мотивацией базируются на особенностях человеческой психики, отражают накопленный управленческий опыт и обеспечивают эффективность применяемых методов. Наиболее важные из этих правил, т.е. выдержек из современных теорий мотивации, могут быть сформулированы следующим образом:

- положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе;

- непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые;

- поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект;

- большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые - удовлетворение.

В практике ООО «Альмадор» особенности трудовых отношений сегодняшнего дня дают возможность формировать мотивационные комплексы, исходя, в первую очередь из теорий содержательного характера.

Таблица 16

Практическое применение теорий мотивации в ООО «Альмадор»

|  |  |
| --- | --- |
| Теория мотивации | Практическое применение теории в практике ООО «Альмадор» |
| Теория Маслоу | Для воздействия на поведение человека необходимо сначала выяснить, какая потребность в данный момент для него главная, а затем продемонстрировать работнику возможности организации в удовлетворении этой потребности. Ориентация работника может быстро переключаться с одной потребности на другую. Следовательно, если организация заинтересована в работнике, необходимо поменять форму его мотивации.Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существуют множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Поэтому менеджер должен владеть большим арсеналом различных приемов и методов мотивации. |
| Теория ERG Альфредера | Использование для отбора, распределения и продвижения по службе методов, позволяющих в процессе принятия решения учитывать определяемые посредством самодиагностики потребности претендентов и сотрудников, должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности сотрудников ООО «Альмадор».Использование стратегий планирования и реорганизации работы с целью сделать ее более интересной и стимулирующей должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности.Использование при приеме на работу валидных отсеивающих тестов, измеряющих личностные факторы, которые коррелируют с желательным трудовым поведением, должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности работников. |
| Теории ожидания В.Врума, а также Л.Портера и Э.Лоулера | Использование таких методов отбора, распределения и продвижения по службе, которые позволяют согласовывать способности (в форме базовой способности к обучению) или опыт, знания и умения с требованиями работы, должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности сотрудников организации.Официальная программа обучения работе должна оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности.Наличие комфортных и соответствующих материальных условий труда, адекватных инструментов и рабочего оборудования, информации и других ресурсов должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности работников.Использование правильной (максимально объективной) системы оценки выполнения работы должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности сотрудников. |
| Теория постановки целей Эдвина Локка, Т.Райена | Ясно сформулированные задачи, допускающие количественную оценку, эффективнее повышают общий уровень трудовой активности сотрудников ООО «Альмадор», чем туманные инструкции типа «работайте как можно лучше».Постановка целей, которые достаточно трудны для того, чтобы играть стимулирующее влияние, должна оказывать положительное действие на общий уровень трудовой активности сотрудников ООО «Альмадор». |

Рассматривая иерархию потребностей по Маслоу, в практическом применении в ООО «Альмадор» можно выделить следующие направления мотивации:

- Для воздействия на поведение человека необходимо сначала выяснить, какая потребность в данный момент для него главная, а затем продемонстрировать работнику возможности организации в удовлетворении этой потребности.

- Ориентация работника может быстро переключаться с одной потребности на другую. Следовательно, если организация заинтересована в работнике, необходимо поменять форму его мотивации.

- Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существуют множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Поэтому менеджер должен владеть большим арсеналом различных приемов и методов мотивации.

Практические следствия из основных теорий мотивации можно представлять для целей ООО «Альмадор» не как методы усиления мотивации, а как набор интегрированных гипотез о том, как повысить общий уровень мотивации сотрудников организации посредством координирования политики работы с кадрами и менеджмента. Так, содержательные теории мотивации позволяют сделать как минимум три важных следствия, которые должны повысить трудовую активность работников:

- Использование для отбора, распределения и продвижения по службе методов, позволяющих в процессе принятия решения учитывать определяемые посредством самодиагностики потребности претендентов и сотрудников, должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности сотрудников ООО «Альмадор».

- Использование стратегий планирования и реорганизации работы с целью сделать ее более интересной и стимулирующей должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности.

- Использование при приеме на работу валидных отсеивающих тестов, измеряющих личностные факторы, которые коррелируют с желательным трудовым поведением, должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности работников.

Подход, основанный на теориях общих ожиданий богат практическими следствиями, позволяющими оказывать влияние на трудовую активность сотрудников ООО «Альмадор» и эффективность их труда:

- Использование таких методов отбора, распределения и продвижения по службе, которые позволяют согласовывать способности (в форме базовой способности к обучению) или опыт, знания и умения с требованиями работы, должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности сотрудников организации.

- Официальная программа обучения на работе должна оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности.

- Наличие комфортных и соответствующих материальных условий труда, адекватных инструментов и рабочего оборудования, информации и других ресурсов должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности работников.

- Использование правильной (максимально объективной) системы оценки выполнения работы должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности сотрудников.

Из подхода к мотивации труда через постановку целей можно сформулировать еще два важных для практики ООО «Альмадор» такие следствия:

- Ясно сформулированные задачи, допускающие количественную оценку, эффективнее повышают общий уровень трудовой активности сотрудников ООО «Альмадор», чем туманные инструкции типа «работайте как можно лучше».

- Постановка целей, которые достаточно трудны для того, чтобы играть стимулирующее влияние, должна оказывать положительное действие на общий уровень трудовой активности сотрудников ООО «Альмадор».

Рассматривая фактор вознаграждения и его роль в мотивации труда, легко делается следующий вывод:

Вознаграждение желательного поведения должно оказывать положительное влияние на общий уровень трудовой активности работников.

Приведенные здесь следствия, вытекающие из основных теорий мотивации трудовой деятельности, на практическом уровне в ООО «Альмадор» можно рассматривать как стратегии долгосрочного активного подхода к мотивации посредством интеграции имеющихся сведений на эту тему с текущими функциями организации. Влияние намеченных стратегий на мотивацию может быть постепенным, но оно также должно быть кумулятивным. Чем лучше такая деятельность скоординирована и интегрирована по отношению к ее мотивационным последствиям, тем сильнее должно быть это влияние.

глава 3. Пути совершенствования системы мотивации персонала ООО «Альмадор»

3.1. Предложения по усовершенствованию системы мотивации персонала

Сотрудники ООО «Альмадор» проявляют себя по-разному с точки зрения мотивационной направленности. Те, кто имеют «мотивацию на избегание неудач», выполняют свои трудовые функции с такими целями, как: «чтобы не наказали», «чтобы не депремировали», «чтобы не уволили» и пр. Что характерно, эти люди не работают больше или эффективнее за какие-либо стимулы. Руководители ООО «Альмадор» иногда удивляются, что не могут повлиять на сотрудника ни деньгами, ни другими, значимыми для других людей стимулами. Как правило, эти люди в ООО «Альмадор» мотивируются страхом. Это страх наказания, страх осуждения, страх увольнения и прочие.

Следует вместе с этим отметить, что именно эти люди необходимы ООО «Альмадор» на тех позициях, где сотруднику с «достижительной» мотивацией будет неинтересно, скучно, где много рутины и затруднено какое-либо движение в сторону улучшения материального положения, профессионального или карьерного роста.

Для определения направлений мотивации сотрудников, в ООО «Альмадор» менеджер по персоналу может использовать «Тест Элерса» на избегание неудач. Этот тест привлекателен тем, что здесь нет явных ответов, то есть тестируемому трудно догадаться, «как надо» отвечать.

Этот тест часто применяется в российских компаниях при подборе персонала, для того чтобы определить мотивационную направленность кандидата. Тест основан на предположении, что чем выше уровень стремления к избеганию, тем, соответственно, ниже уровень стремления к достижению, и наоборот, поскольку эти качества находятся на одной шкале.

Благодаря тесту менеджер сможет выявлять и анализировать структуру трудовой мотивации сотрудников ООО «Альмадор».

Структура трудовой мотивации сотрудников выполняет очень важную функцию, так как именно она оказывает большое влияние на их трудовое поведение в ООО «Альмадор». Безусловно, структура трудовой мотивации неоднородна, невозможно однозначно заявить о том, что тот или иной сотрудник мотивируется только деньгами или только профессиональным ростом.

Итак, использование в ООО «Альмадор» теории Элерса при учете руководством нашего предложения будет происходить следующим образом.

Сотруднику предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке (табл. 17). Необходимо выбрать в каждой строке только одно слово, которое наиболее точно характеризует самого сотрудника, и пометить его на опросном листе знаком «+».

Таблица 17

Опрос сотрудников по тесту Элерса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | 1 | 2 | 3 |
| 1 | смелый | бдительный | предприимчивый |
| 2 | кроткий | робкий | упрямый |
| 3 | осторожный | решительный | пессимистичный |
| 4 | непостоянный | бесцеремонный | внимательный |
| 5 | неумный | трусливый | недумающий |
| 6 | ловкий | бойкий | предусмотрительный |
| 7 | хладнокровный | колеблющийся | удалой |
| 8 | стремительный | легкомысленный | боязливый |
| 9 | незадумывающийся | жеманный | непредусмотрительный |
| 10 | оптимистичный | добросовестный | чуткий |
| 11 | меланхоличный | сомневающийся | неустойчивый |
| 12 | трусливый | небрежный | взволнованный |
| 13 | опрометчивый | тихий | боязливый |
| 14 | внимательный | неблагоразумный | смелый |
| 15 | рассудительный | быстрый | мужественный |
| 16 | предприимчивый | осторожный | предусмотрительный |
| 17 | взволнованный | рассеянный | робкий |
| 18 | малодушный | неосторожный | бесцеремонный |
| 19 | пугливый | нерешительный | нервный |
| 20 | исполнительный | преданный | авантюрный |
| 21 | предусмотрительный | бойкий | отчаянный |
| 22 | укрощенный | безразличный | небрежный |
| 23 | осторожный | беззаботный | терпеливый |
| 24 | разумный | заботливый | храбрый |
| 25 | предвидящий | неустрашимый | добросовестный |
| 26 | поспешный | пугливый | беззаботный |
| 27 | рассеянный | опрометчивый | пессимистичный |
| 28 | осмотрительный | рассудительный | предприимчивый |
| 29 | тихий | неорганизованный | боязливый |
| 30 | оптимистичный | бдительный | беззаботный |

Таблица 18

Опросный лист

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | 28 | 29 | 30 |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Далее менеджер по персоналу начисляет по 1 баллу за каждый из выбранных следующим образом ответов (см.табл.19)

Таблица 19

Лист обработки результатов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1 |  | + | + |  |  |  |  |  | + |  | + | + |  | + | + |
| 2 | + | + |  |  | + |  | + |  | + | + | + |  | + |  |  |
| 3 |  |  | + | + |  | + | + | + |  |  |  | + | + |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| 1 |  |  | + | + | + | + | + | + | + | + |  |  | + | + |  |
| 2 | + |  |  | + | + |  |  |  | + |  | + |  | + |  | + |
| 3 | + | + |  |  |  |  |  | + |  |  |  | + |  | + |  |

Далее делаются выводы: чем больше сумма баллов, тем выше стремление к избеганию неудач, к защите. 2-10 баллов — низкий уровень мотивации к избеганию неудач, 11-15 баллов — средний уровень мотивации, 16-20 баллов — высокий уровень, свыше 20 баллов — очень высокий уровень.

Первый тип — это сотрудник, которого в первую очередь интересуют деньги. Но данный сотрудник не мотивируется просто окладом, для него важность денег состоит в том, что ООО «Альмадор» может ему предоставить возможность их зарабатывания.

Второй тип — это сотрудник, которого в первую очередь интересует профессиональное развитие, творческий характер работы.

Третий тип — это сотрудник, которого интересует карьерный рост, самостоятельность в принятии решений, возможность взять на себя ответственность.

Четвертый тип — это сотрудник, который наиболее важное значение придает окружению, ему важен коллектив, в котором он работает, и своя значимость среди коллег.

Существует еще такой тип сотрудника, который не ориентирован вообще на какие-либо достижения ни в карьере, ни в профессиональном развитии, ни в сильном росте денежного потенциала. У такого сотрудника доминирует, как правило, мотивация избегания.

Безусловно, тип трудовой мотивации будет являться важным параметром при определении служебного места сотрудника в ООО «Альмадор» и его трудового поведения в рамках предприятия в целом. В ООО «Альмадор» должны знать, что сотрудники с мотивацией на зарабатывание денег будут более успешны и принесут больше пользы предприятию, если их использовать в бухгалтерии, привязав их заработок к объему продаж. Сотрудники с направленностью на профессиональное развитие будут более успешны на административных должностях, где требуются творчество, новые идеи, расширение своего функционала и постоянное развитие своего профессионализма. Сотрудники, которым важна их причастность к ООО «Альмадор», являются хорошими проводниками изменений, они нацелены на командную работу, являются незаменимыми игроками в команде (отдел по работе с персоналом). Сотрудники, направленность которых явно указывает на карьерный рост, будут успешны, если им предоставить возможность проявить свои организаторские способности (начальники отделов). Сотрудники с избегательной мотивацией к работе будут хорошими исполнителями на простых работах с четко очерченным функционалом и достаточно строгим контролем за выполнением (зал ресторана, бухгалтерия).

Но отметим здесь еще один аспект, о котором важно знать. Это то, что в жизни практически не встречаются люди с чистым типом трудовой мотивации. Безусловно, так или иначе все эти типы в разных пропорциях существуют у каждого сотрудника. Важность вопроса заключается в том, что необходимо выявить, какая мотивация на сегодняшний день является для сотрудника ведущей. Это поможет в дальнейшем спрогнозировать его трудовое поведение в рамках ООО «Альмадор». Выяснением этого должен заниматься менеджер по персоналу при проведении диагностического интервью при наборе сотрудников в ООО «Альмадор», задавая вопросы таким образом, чтобы из ответов кандидата можно было услышать те ключевые слова, которые и говорят о типе его трудовой мотивации.

Например: «Что вы больше всего цените в своей работе?». Ответы могут быть, к примеру, следующие:

- Самостоятельность в принятии решений, ответственность за свое дело, свободу выбора, минимум контроля.

- Возможность реализовать свои знания и умения на практике, возможность развиваться в профессиональном плане, постоянно обучаться новому.

- Принадлежность к данной организации, к хорошему коллективу, где меня ценят, уважают, я чувствую себя нужным и полезным.

- Мне хорошо платят, я могу обеспечить себя и свою семью достойным уровнем проживания.

- Пусть небольшой, но стабильный заработок, известный функционал, я все знаю в этой работе. He могу сказать, что особенно что-то ценю, но зато стабильно и привычно.

Если рассматривать аспект, связанный с кадровыми перестановками и планированием карьеры сотрудников, то также большую роль выполняет структура трудовой мотивации. Довольно известным является факт, что из хорошего официанта не всегда получается хороший руководитель. Менеджеры по персоналу в ООО «Альмадор» считают, что если человек успешен в продвижении услуги, в продажах, его доминирующей мотивационной компонентой, скорее всего, является денежная.

Наблюдения за трудовым поведением сотрудников в ООО «Альмадор» показали, что люди с доминирующей денежной мотивацией не всегда являются хорошими командными «игроками». Наиболее ярко это проявляется, когда работа такого человека в большей степени находится за пределами офиса, в так называемых «полевых условиях» (поиск поставщиков с выездом в офис). Данный сотрудник, успешно проявляющий себя на поприще работы с контрагентами, может быть абсолютно не успешен в роли руководителя бухгалтерии ООО «Альмадор». В структуре трудовой мотивации руководителя в ООО «Альмадор» на первом месте должна присутствовать мотивационная компонента, направленная на желание нести ответственность за коллектив, на выполнение административных функций внутри ООО «Альмадор». Руководитель, прежде всего, должен быть нацелен на общий результат команды, что не всегда получается у сотрудников с доминирующей денежной мотивацией. Это особенно заметно в ситуациях неправильного стимулирования руководителей отделов, когда они начинают больше задумываться о своей личной выгоде, нежели болеть за результативность всей команды.

Анализ мотивов и стимулов к труду у различных категорий сотрудников позволит предприятию более эффективно и успешно нанимать сотрудников и впоследствии их мотивировать.

Далее предлагаем ООО «Альмадор» использовать систему материального поощрения сотрудников с привязкой к плановым показателям. На данный момент это «верхняя ступень эволюции» систем заработной платы.

Привязка к результату сотрудников выполняется существующей в ООО «Альмадор» системы. Однако в данном случае учитывается не абсолютный результат в цифрах дохода или прибыли, а плановый – в процентах выполнения плана по доходу или прибыли. При неизменности самой системы, она позволяет учесть и изменение цен на продукцию,  и участие в промышленных выставках, и рекламу. Привязка к плановому результату позволяет успешно бороться с таким распространенным явлением, как «пресыщение» сотрудников. Руководство ООО «Альмадор» постоянно сталкивался с ситуацией, когда официант или менеджер, ориентированный на личный результат, снижает производительность по достижении определенной выработки. Он получит субъективно достаточно, а значит – фирма недосчитается прибыли, поскольку сотруднику она уже не нужна. Плановая привязка зарплаты препятствует подобному поведению, т.к. недовыполнение плана может повлечь невыплату всей переменной части вознаграждения.

В рамках данной системы легче решается задача стимулирования планово-убыточных подразделений и менеджеров ООО «Альмадор». Привязка к абсолютному результату здесь невозможна, поскольку результат в отчетный период отрицателен или плохо предсказуем. Премия, начисляемая на оклад в зависимости от процента выполнения плана, всегда может быть положительной величиной (или нулем).

Недостатком системы является субъективность планирования, неизбежная на начальном этапе его внедрения (но в ООО «Альмадор» системы планирования уже существует и активно развита). Как правило, кредита доверия и авторитета руководителя достаточно для первоначального назначения планов отделам, а через полгода предприятие нарабатывает статистику и опыт планирования, позволяющие установить объективные критерии планов.

Поскольку планы разрабатываются людьми, ответственными за их выполнение, в системе необходимо предусмотреть защиту от составления заниженных планов (иначе получать премии за перевыполнение будет слишком легко). Для этого в ООО «Альмадор» может применяться прямое стимулирование руководителей от результата (в весомой доле, но наряду с планом), регрессивный процент оплаты перевыполнения (при котором поставить высокую планку выгоднее, чем просто перевыполнить), утверждение основных показателей руководством ООО «Альмадор».

Любая перестройка системы заработных плат – серьезное мероприятие, оказывающее на персонал мощное воздействие. Как правило, на первом этапе это воздействие негативно.

Таблица 20

Сравнительная характеристика форм и размеров стимулирующих выплат при привязке к абсолютным и плановым показателям в ООО «Альмадор»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория сотрудников (показатели плана) | Средний оклад | Привязка к результату выполнения личного плана | Привязка к результату выполнения общего плана предприятия |
| Показатели личного плана | Премия за выполнение личного плана | Показатели личного плана | Премия за выполнение личного плана | Необходимый результат для премирования (выручка для всех категорий сотрудников) | Премия за выполнение общего плана (на 1 работника всех категорий сотрудников) 5% от выручки на всех работников, руб. |
| Управление (выручка, тыс.руб.) | 42 000 | 20800 | 4200 | 20800 | 2100 | 20800 | 12018 |
| Коммерческая деятельность (выручка тыс.руб.) | 31000 | 17857 | 3100 | 17857 | 1550 | 20800 | 12018 |
| Производственная деятельность (блюд.шт.) | 16000 | 118 | 1600 | 118 | 800 | 20800 | 12018 |
| Обслуживание (затраты по обслуживанию, тыс.руб.) | 8000 | 250 | 800 | 250 | 400 | 20800 | 12018 |

По расчетам в таблице мы видим, что фактически работники любой категории будут получать более высокую месячную премию при внедрении системы привязки материального поощрения к плановым показателям.

При грамотном внедрении хорошо разработанной системы (с многократными объяснениями, как именно в новых условиях можно добиться повышения вознаграждения, с «пробным прогоном» и компенсационными выплатами) квалифицированный персонал ООО «Альмадор» становится активным сторонником изменений, а менее дееспособный – пассивным противником, вынужденным, тем не менее, работать по новым правилам.

Руководство ООО постоянно отмечает, что руководимые ими команды достигли «плато продуктивности». Люди работают без должной энергии и энтузиазма, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению своих обязанностей «от и до», а некоторые сотрудники и вовсе воспринимают пребывание на рабочем месте как тягостную повинность. Налицо демотивация работников.

Пассивность и равнодушие персонала не в последнюю очередь связаны с недостаточной психологической компетентностью самих руководителей, недооценивающих важности мотивирования подчиненных, а главное - практически не владеющих приемами мотивирования. Действительно, общение с управленцами разных уровней показывает, что компетенция «мотивирование» оказывается у них одной из наименее развитых. Простой вопрос: «Как Вы мотивируете своих сотрудников?» - ставит в тупик руководителей ООО «Альмадор» и сводятся к рассуждениям о пакете прямых и косвенных выплат.

Корпоративные психологи пришли к выводу (достаточно, впрочем, очевидному с точки зрения здравого смысла), согласно которому трудовая мотивация исполнителей зависит от трех моментов.

Во-первых, это уверенность (либо неуверенность) работника в том, что его активность приведет к запланированному рабочему результату - росту объема продаж, своевременной разработке нового продукта, успешной реализации предпринятого проекта, повышению качества обслуживания клиентов и т.д.

Во-вторых, степень уверенности, что достигнутые им успехи не останутся незамеченными, а будут оценены и вознаграждены руководством.

И, наконец, - это ценность в глазах работника самого ожидаемого поощрения.

Исходя из этой модели, нетрудно выделить основные причины демотивации в ООО «Альмадор». Работники будут работать «спустя рукава» в той мере, в которой они испытывают неуверенность в возможности достичь заданных результатов, сомневаются, что их успешность будет отмечена и вознаграждена, и, наконец, низко оценивают привлекательность ожидаемого «приза».

Соответственно, понимание, в каком из звеньев данной цепи существует сбой, позволят руководителю ООО «Альмадор» наметить основные направления усилий по повышению уровня мотивированности своих сотрудников.

На чем люди базируют свою уверенность или скепсис в возможности добиться поставленных руководством задач? В первую очередь, безусловно, на оценке собственной профессиональной компетентности. Сюда же добавляется оценка наличия необходимых внешних ресурсов: материальных, финансовых, информационных. Вспомним традиционные сетования: «Нам бы такие же деньги, как им (американцам, европейцам, японцам) - мы бы горы свернули...» Немалую роль играет и оценка степени личного контроля над ситуацией, отсутствие внешних неконтролируемых помех.

Психологами обнаружено, что центральное место в процессах профессиональной мотивации принадлежит тому, каким образом данный менеджер или специалист склонен объяснять себе причины достигнутого успеха/неуспеха.

Кстати, в объяснении причин профессионального успеха и неуспеха существует известная «асимметрия». Причем она бывает двух видов. Наиболее распространенный вариант - работники охотно приписывают себе ответственность за достигнутые успехи. А вот ответственность за неудачу перекладывается ими на внешние обстоятельства: недостаток ресурсов, времени, неблагоприятные тенденции производства и т.д. В соответствии с известной поговоркой, что у победы всегда находятся родители, а поражение оказывается сиротой.

Бывает и наоборот. Неуверенные в себе профессионалы даже честно заслуженный успех упорно приписывают везению или участию коллег и упорно отказываются принимать похвалу руководства. Почему они это делают? Из опасения столкнуться в следующий раз с заданием, которое они якобы «не потянут» и получат взыскание. Иначе говоря, в первую очередь при выборе профессиональных целей и стандартов выполнения ими движет не стремление достичь успеха, а желание избежать неудачи. Таким образом, если работник, ориентированный на достижения, думает: «Если быть, то – первым», его мотивированный страхом неудачи напарник озабочен тем, «как бы не оказаться худшим».

Действенными «лекарствами» против неуверенности исполнителей в своей компетентности являются специально организованная система наставничества (предполагающая прикрепление к новичкам опытных коллег-наставников).

Так например, затраты на подбор и обучение новых сотрудников в 2009 году составили примерно 30% от годовой суммы средней оплаты труда:

295\*24,25\*12\*30% = 25753,5 тыс.руб.

Данная система в ООО «Альмадор» потребует соответствующих затрат на дополнительное материальное поощрение сотрудников в виде премий и доплат. Рассчитаем расходы предприятия на содержания наставников.

Таблица 21

Расчет затрат на оплату труда наставников по плану на 2009 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма ежемесячной доплаты (руб.) |
| 500 | 1000 | 1500 | 2000 | 2500 | 3000 |
| Кол-во новых работников, чел. | 295 |   |   |   |   |   |
| Кол-во наставников, чел. | 150 |   |   |   |   |   |
| Ежегодная доплата к окладу за работу с 1-м новичком, руб. | 6000 | 12000 | 18000 | 24000 | 30000 | 36000 |
| Страховые взносы (2011год - 34%) | 2040 | 4080 | 6120 | 8160 | 10200 | 12240 |
| Общая сумма затрат на оплату труда наставника | 8040 | 16080 | 24120 | 32160 | 40200 | 48240 |
| Всего по предприятию, тыс.руб. | 2371,8 | 4743,6 | 7115,4 | 9487,2 | 11859 | 14230,8 |

Очевидно, что даже если предприятие ежемесячно будет платить наставникам дополнительно 3000 руб. за руководство одним сотрудником, то затраты на подготовку персонала будут ниже затрат от текучести кадров, но зато в течение года адаптация сотрудников значительно повыситься и уже в 2011 году можно будет ожидать снижения текучести кадров на предприятии.

Для испытательного периода в компании примем уровень доплат в 1500 руб. в месяц на одного работника.

3.2. Оценка эффективности предложений по усовершенствованию системы мотивации персонала

В предыдущем параграфе мы сформулировали ряд предложений по совершенствованию системы мотивации труда работников ООО «Альмадор».

По нашему мнению, внедрение этих мероприятий повысит эффективность системы управления персоналом в ООО «Альмадор», а также позволит привлекать и удерживать профессиональных сотрудников, в которых предприятия испытывает значительный дефицит.

По опыту ООО «Альмадор» можно привести массу примеров неудачного подбора сотрудников на руководящие должности по причине, связанной именно с неправильным предварительным анализом структуры их трудовой мотивации. Именно поэтому тест Элерса стал так необходим для приема на работу сотрудников. С использованием теста, а также целевого интервьюирования качество подбора персонала в ООО «Альмадор» значительно увеличится.

Это произойдет по причине того, что работники будут подбираться не исходя из данных резюме, а исходя из возможностей предприятия обеспечить профессионалу необходимые ему меры мотивации. Предприятие перестанет вслепую раздавать премии и награды. Каждый метод мотивирования будет направлен на удовлетворение нужд конкретного сотрудника. Определением и формулировкой этих нужд как раз и будет заниматься отдел по работе с персоналом при помощи теста Элерса.

Следующим нашим предложением было формирование системы оплаты труда сотрудников ООО «Альмадор» с привязкой к плановому результату. В системе оплаты труда ООО «Альмадор», привязанной к плановому результату, появится больше возможностей управления развитием отделов и подразаделений. Стимулирование от прямого результата здесь просто не срабатывает, т.к. выигрышная стратегия завотделом в данном случае – минимизация штатной численности, чтобы при имеющейся «раскрутке» получать максимальный фонд з/п на работника (обычно это приводит к остановке развития). Привязка к плановым показателям, утверждаемым в ООО «Альмадор», наоборот, заставляет его готовить профессиональные кадры и искать новые пути эффективного продвижения услуг ООО «Альмадор».

Также в дипломной работе мы предложили предприятию решить проблему производительности персонала предприятия за счет внедрения системы наставничества. Наставничество не только предоставит сотрудникам ООО «Альмадор» эффективные модели поведения, но и активно простимулирует их на использование новых навыков в своей дальнейшей работе. Уверенность поспособствует успеху, а пришедший успех закрепит и усилит профессиональную уверенность новых сотрудников.

Рассчитаем изменение основных технико-экономических показателей от внедрения предложенных нами мероприятий.

Исходными данными для расчета проектируемых величин технико-экономических показателей служат отчетные данные на конец 2009 г.

Планируемый объем выручки (Qп.) определяется по формуле:

Qп. = Qб. + Qп1 + Qп2 + Qп3

где Qп.б. - объем выручки в базовом периоде;

Qп1, Qп2, Qп3 - прирост объема выручки по проектируемым мероприятиям.

По нашим расчетам, благодаря использованию при наборе и расстановке кадров теста Элерса сотрудники смогут занять свое место на предприятии в соответствии с наиболее высокой производительностью труда. Т.е. заниматься тем делом, которое наиболее им интересно и на котором они будут наиболее эффективно работать. Это позволит предприятию повысить объем выручки на 0,5%.

Далее привязка премирования сотрудников к выполнению общего плана предприятия простимулируют работников достигать те планы, которые ставит перед ними предприятие. В разумных и достижимых пределах руководство предприятия может поставить в плане на 2011 год объем выручки на 1% выше данных 2009 года.

Тогда как система наставничества сможет повысить эффективность и производительность труда 295 новых сотрудников ООО «Альмадор» уже в первый год работы. По итогам 2011 года данные сотрудники достигнут нормы производительности труда на предприятии, что позволит увеличить объем выручки на 1%.

Qр.п. = 591870 + 591870\* 0,5% + 591870\*1% + 591870\*0,5% = 603707,4 тыс.руб.

Таким образом, объем выручки увеличится на 11837,4 тыс.руб.

Планируемую численность сотрудников в проектируемом периоде (Чп) определим по формуле:

Чп = Чб + Ч1 + Ч2 + Ч3

где Чб. – численность рабочих в базовом периоде;

Ч1, Ч2, Ч3 - прирост численности рабочих по проектируемым мероприятиям.

Для обеспечения предприятия необходимыми по мотивационной направленности сотрудниками в 2011 году нужно нанять 4 новых сотрудника.

Для обеспечения производства необходимого объема выручки для выполнения плана предприятию надо восстановить численность персонала в соответствии с показателем 2008 года, т.е. набрать дополнительно 295 сотрудника за минусом нанятых для внедрения других наших предложений.

Для формирования системы наставничества на предприятии уже имеется достаточное число опытных сотрудников.

В результате внедрения системы наставничества на предприятии численность работающих увеличится на 295 человек:

Чп = 985 (на конец 2009 года) + 295 = 1280 человек

Далее произведем расчет показателей по заработной плате. Проектируемый фонд оплату труда сотрудников определяется исходя из его величины в базовом году и изменяется за счет проектируемых мероприятий:

ФОТ р.п = ФОТ р.б + ФОТ р.1 + ФОТ р.2 + ФОТ р.3

ФОТ р.1, ФОТ р.2, ФОТ р.3 – изменение ФОТ по проектируемым мероприятиям.

В нашем случае увеличение ФОТр. в результате вышеперечисленных мероприятий увеличится и составит:

ФОТ р.п. = 209796 + 295\*24,25\*12 + 7115,4= 302756,4 тыс.руб.

Таблица 22

Изменение технико-экономических показателей предприятия за счет внедрения изменений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   |   | Величина показателя | Величина показателя (план) |
| Наименование показателя | Ед. изм. |
|   |   | 2009 | 2011 |
| Объем выручки | тыс.руб. | 591870 | 603707 |
| Среднесписочная численность работающих | чел.  | 985 | 1280 |
| Фонд оплаты труда | т.руб. | 209796 | 302756 |
| Средняя заработная плата в месяц | т.руб. | 18 | 20 |
| Производительность труда | т.руб/чел | 601 | 472 |

По результатам расчетов мы видим, что при сохранении динамики основных технико-экономических показателей на уровне 2009 года, основной положительный эффект от внедрения методов совершенствования адаптации работников произойдет в сумме заработной платы сотрудников. Получается, что благодаря внедрению новых методов мотивации ООО «Альмадор» сможет повысить увеличить штат сотрудников, увеличит им зарплату, но при этом еще и увеличить прибыльность за счет более эффективного управления персоналом.

Заключение

ООО «Альмадор» на рынке услуг с конца 2004 года. На сегодняшний момент основным видом деятельности ООО «Альмадор» является оказание услуг общественного питания (сеть ресторанов японской кухни «Азия- кафе»). Рестораны «Азия-кафе» являются структурным подразделением «Кофе Хауз». Поэтому и возникают эти кафе всегда поблизости от вышеупомянутых кофеен, а часто даже делят общую кухню.

Финансовый кризис, поразивший экономику в конце прошлого года, негативно повлиял на деятельность всей сети ресторанов. Так, с 4 квартала 2008 года наблюдается отток посетителей в целом по сети ресторанов как в Москве, так и в Санкт-Петербурге в целом на 4% за три последних месяца 2008 года.

В 2009 году валовой товарооборот сети ресторанов «Азия-кафе» составил 676958,12 тыс. руб., что на 35,34 % выше показателя прошлого года. Необходимо отметить, что наибольший удельный вес в годовом объеме товарооборота занимает объем продаж в зимний сезон. На развитие товарооборота большое влияние оказало повышение продажных цен. Средний индекс продажных цен на продукцию собственного производства и покупные товары составил 1,1. Чтобы изучить влияние ценового фактора на изменение товарооборота в динамике, следует из фактического объема товарооборота 2009 года вычесть его сопоставимый объем. Фактический валовой товарооборот в сопоставимых ценах составил 615415 тыс. руб.. (676958/1,1)

Персонал в деятельности предприятие играет большую роль. Они непосредственно принимают участие в формировании прибыли предприятия, а так же несут ответственность за качество обслуживания. Поскольку качество работы персонала во многом определяет конкурентные позиции ресторана на рынке, необходимо проанализировать его структуру.

По состоянию на 01.01.10 года численность ООО «Альмадор» составляет 985 человек. Штат укомплектован на 83,5%.

Одним из важнейших направлений управления обеспечения трудовыми ресурсами является привлечение и отбор персонала, определяющее каче­ство основного персонала для успешного функционирования организации и повышения качества услуг общественного питания. Штат персонала значительно изменялся с момента открытия ресторана, и, важно отметить, что при увеличении обслуживаемого контингента посетителей ресторану потребуется привлечение дополнительного обслуживающего персонала.

В ООО «Альмадор» было проведено исследование, цель которого - выявление наиболее часто встречающихся мотивов увольнения линейного персонала сети ресторанов «Азия» и сравнение представлений руководства компании о причинах увольнения сотрудников с мнением линейного персонала.

Решение вопроса, связанного с резким увеличением числа увольнений по инициативе работника, может быть достигнуто в результате коррекции представлений, отражающих мнение работодателей, относительно доминирующих мотивов увольнения сотрудников. В качестве конкретных шагов можно предложить мероприятия, связанные с планированием карьеры работников, и процедуры, которые помогут повысить роль конкретного сотрудника в жизни компании, ее стабилизации и благополучии, за счет реализации его профессионального и личностного потенциала.

Основным методом мотивации сотрудников в ООО «Альмадор» является привязка доходов работников к доходам компании. При этом во избежание значительных выплат сотрудникам руководство применяет доля доходов сотрудников в объеме выручки компании неоправданно низка. Именно поэтому многие сотрудники жалуются на низкий уровень оплаты труда, что еще больше усугубляется задержками в их (доходов) выплате.

Поэтому говорить о фактическом использовании в практике ООО тех или иных теорий мотивации говорить не приходится. Рассмотрим те методы мотивации, которые можно использовать на практике в ООО «Альмадор».

По опыту ООО «Альмадор» можно привести массу примеров неудачного подбора сотрудников на руководящие должности по причине, связанной именно с неправильным предварительным анализом структуры их трудовой мотивации. Именно поэтому тест Элерса стал так необходим для приема на работу сотрудников. С использованием теста, а также целевого интервьюирования качество подбора персонала в ООО «Альмадор» значительно увеличится.

Следующим нашим предложением было формирование системы оплаты труда сотрудников ООО «Альмадор» с привязкой к плановому результату. В системе оплаты труда ООО «Альмадор», привязанной к плановому результату, появится больше возможностей управления развитием отделов и подразаделений.

Также в дипломной работе мы предложили предприятию решить проблему производительности персонала предприятия за счет внедрения системы наставничества. Наставничество не только предоставит сотрудникам ООО «Альмадор» эффективные модели поведения, но и активно простимулирует их на использование новых навыков в своей дальнейшей работе. Уверенность поспособствует успеху, а пришедший успех закрепит и усилит профессиональную уверенность новых сотрудников.

При сохранении динамики основных технико-экономических показателей на уровне 2009 года, основной положительный эффект от внедрения методов совершенствования адаптации работников произойдет в сумме заработной платы сотрудников. Получается, что благодаря внедрению новых методов мотивации ООО «Альмадор» сможет повысить увеличить штат сотрудников, увеличит им зарплату, но при этом еще и увеличить прибыльность за счет более эффективного управления персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

* 1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. М., 2007
	2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985
	3. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении. М., 2008
	4. Архипов Н.И. Исследование систем управления. М., 2009
	5. Аширова Д.А. Трудовая мотивация. М., 2008
	6. Бард В. С. Инвестиционные проблемы российской экономики. М., 20010
	7. Баринов В.А. Бизнес планирование. М., 2009
	8. Бочаров В. В. Инвестиционный менеджмент. СПб., 2008
	9. Вахрин П. И. Инвестиции. М., 2009
	10. Вихранский О.С. Менеджмент. М., 2000
	11. Волгин А.П., Плакся В.И. Доходы и занятость: мотивационный аспект. М., 2009
	12. Волков А.С. Бизнес-планирование. М., 2008
	13. Голяков С.М. Бизнес-планирование. М., 2007
	14. Денисова И.П. Цены и ценообразование. М., 2006
	15. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. Н.Новгород, 2010
	16. Ивашенков О.А. Менеджмент организации. М., 2007
	17. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М., 2010
	18. Игнашевич Л.Д. Мотивация трудовой деятельности. М., 2007
	19. Исследование систем управления / Под ред. Короткова Э.М. М., 2010
	20. Казаков А.С. Мотивация. СПб., 2008
	21. Керимов П.М. Менеджмент организации. М., 2007
	22. Кислов А.Л. Бизнес-управление. М., 2007
	23. Колобкова А.Д. Корпоративная структура холдинга. М., 2007
	24. Косолапов А.Б. Менеджмент в ресторанно-гостиничном бизнесе. М., 2009
	25. Кубашкин Н.И. Основы менеджмента. Финансы, учет, аудит. М., 2009
	26. Кузякин С.О. Управление – процесс. М., 2007
	27. Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления. М., 2010
	28. Марченко И.П. Какой руководитель нам нужен. М., 2008
	29. Мелова П.О. Менеджмент. М., 2010
	30. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. Ростов-на-Дону, 2010
	31. Москон М.Х., Альберт М., Хеолури Ф. Основы менеджмента. М., 2008
	32. Мухина В.А. Управление организацией. СПб., 2009
	33. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления. М., 2009
	34. Найбитуллин Р.Д. Управление персоналом. М., 2009
	35. Неверова С.А. Менеджмент. М., 2007
	36. Николаева Е.А. Организационный менеджмент. М., 2007
	37. Носкова О.Л. Управление персоналом. М., 2010
	38. Нуждина А.С. Организация управления персоналом в коммерческой организации. М., 2008
	39. Оболенская В.О. Менеджмент. М., 2007
	40. Острослов С.Е. Управление персоналом. М., 2007
	41. Пасленова А.Е. Менеджмент организации. М., 2010
	42. Пеликова О.Г. Управление персоналом. М., 2007
	43. Писарчук П.Л. Менеджмент организации. М., 2009
	44. Поршнев А.Г. и др. Управление организацией. М., 2007
	45. Разумовский А.О. Управление персоналом. М., 2009
	46. Ревин Л.О. Управление персоналом. М., 2007
	47. Романов А.Н., Лукасевич И.Я. Оценка коммерческой деятельности пред­принимательства. Опыт зарубежных корпораций. М., 2010
	48. Соломандина Т.О. Управление мотивацией персонала. М., 2008
	49. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте. М., 2009
	50. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М., 1999
	51. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб: 2002
	52. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности. М., 2010
	53. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб., 2010
	54. Экономика предприятия. Под ред. О.И.Волкова. М., 2008
	55. Экономика предприятия. Под ред.Н.А.Сафронова. М., 2009
	56. Экономика предприятия. Под.ред.В.А.Горфинкеля.М., 2008
	57. Экономика торгового предприятия. Под ред. А.Гребнева. М., 2010
	58. Экономика. Под ред. А.С. Булатова М., «Проспект», 2009
1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000, с. 296. [↑](#footnote-ref-1)
2. Цветаев В.М. Управление персоналом./В.М. Цветаев – СПб: Питер, 2002. –с. 121-129. [↑](#footnote-ref-2)
3. Уткин Э.А. «Основы мотивационного менеджмента» ⎯ Москва, Издательство «Экмос», 1999. С. 352. [↑](#footnote-ref-3)
4. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. Ростов-на-Дону, 2010, с.84 [↑](#footnote-ref-4)
5. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. Ростов-на-Дону, 2010, с.85 [↑](#footnote-ref-5)
6. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. Ростов-на-Дону, 2010, с.86 [↑](#footnote-ref-6)
7. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. Ростов-на-Дону, 2010, с.88 [↑](#footnote-ref-7)
8. Косолапов А.Б. Менеджмент в ресторанно-гостиничном бизнесе. М., Кнорус, 2009, с.169 [↑](#footnote-ref-8)
9. Косолапов А.Б. Менеджмент в ресторанно-гостиничном бизнесе. М., Кнорус, 2009, с.171 [↑](#footnote-ref-9)
10. Косолапов А.Б. Менеджмент в ресторанно-гостиничном бизнесе. М., Кнорус, 2009, с.173 [↑](#footnote-ref-10)
11. Косолапов А.Б. Менеджмент в ресторанно-гостиничном бизнесе. М., Кнорус, 2009, с.174 [↑](#footnote-ref-11)