



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**  
**ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**филиал в г.Туапсе**

**Кафедра «Экономики и управления»**

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**На тему «Управление персоналом на предприятии индустрии гостеприимства и туризма (на примере ООО гостиничный комплекс «Алмаз»)»**

**Исполнитель** Топольян София Юрьевна

**Руководитель** к.э.н., доцент Продолятченко Павел Алексеевич

**«К защите допускаю»**

**Заведующий кафедрой** \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Туапсе  
2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства и туризма .....</b>	<b>6</b>
1.1 Концепция управления персоналом методами стимулирования и мотивации труда.....	6
1.2 Отличительные черты управления персоналом малого гостиничного предприятия .....	11
1.3 Мотивация и стимулирование эффективной системы управления персоналом в гостиницах .....	15
<b>Глава 2 Анализ системы управления персоналом ООО «Алмаз» .....</b>	<b>24</b>
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.	24
2.2 Анализ существующей системы управлением персонала.....	35
<b>Глава 3 Совершенствование системы мотивации персонала ООО Алмаз</b>	<b>43</b>
3.1 Предложения по совершенствованию элементов системы стимулирования и мотивации персонала .....	43
3.2 Разработка мероприятий по стимулированию персонала по методу соционики и оценка их эффективности .....	48
<b>Заключение.....</b>	<b>57</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>60</b>
<b>Приложение .....</b>	<b>64</b>

## Введение

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты управления персоналом. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования трудовых ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом на современном этапе развития услуг гостеприимства и туризма является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников предприятия сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

**Актуальность выбранной темы** исследования обусловлена следующими обстоятельствами: проблема социально - экономического стимулирования труда работников недостаточно изучена; руководители современных российских гостиничных предприятий уделяют мало внимания системе стимулирования труда своих работников; полностью удовлетворенный условиями труда персонал является одним из важнейших факторов успешной деятельности компании; существует необходимость повышения управляемости социально-экономического положения организации.

**Объектом** исследования является ООО «Алмаз».

**Предметом** исследования является социально-экономическое стимулирование и мотивация работников предприятия как фактор роста производительности труда.

**Целью** работы является разработка путей совершенствования элементов системы мотивации и стимулирования персонала в современных условиях на примере ООО «Алмаз». Для достижения поставленной цели в работе решались

следующие **задачи**:

- изучение теоретических основ стимулирования персонала;
- анализ социально-экономического стимулирования работников «Алмаз»;
- разработка мероприятий по совершенствованию повышения эффективности стимулирования работников.

Цель и задачи исследования определили структуру работы.

**Структура** работы включает в себя введение, три главы основного содержания, заключение, список литературы, содержащий 35 наименований, и приложение.

В первой главе раскрывается сущность общих подходов и принципов стимулирования труда работников, изучение видов и форм стимулирования труда в гостиничных предприятиях и предприятиях общественного питания.

Во второй главе проводится анализ социально-экономического стимулирования работников ООО «Алмаз». Дается общая характеристика предприятия, анализируются производственная деятельность и производительность труда предприятия.

В третьей главе разработаны мероприятия по повышению эффективности мотивации и стимулирования работников.

**Теоретической базой** для написания выпускной квалификационной работы послужили труды зарубежных и отечественных авторов: Авдеев В.В., Алавердов А.Р., Бабаев Д.Б., Веснин, В. Р., Доронина И. В., Корзенко Н. И., Коробкина, М.А., Максимцов М.М., Рассадин В. В., Салтык И.П., Скрипниченко Л.С., Сорочайкин А. Н., Цыпкин Ю.А., Якимов В. Н. и других.

В качестве инструментов исследования использовались **методы** математической статистики, управленческой диагностики, экспертных оценок.

**Информационную базу** исследования составили нормативные и законодательные акты РФ, данные статистических организаций, научно-исследовательских и проектных разработок, информация исследуемого предприятия, личные исследования автора.

**Практическая значимость** работы состоит в определении научно-

методических и практических рекомендаций и определяется их соответствием современным потребностям организаций сферы гостиничного бизнеса в совершенствовании деятельности по управлению персоналом и повышению ее эффективности, что обеспечивает возможность их использования в хозяйственной практике.

**Объем** работы составляет 64 страницы машинописного текста, содержит рисунков, 13 таблиц, 8 приложений.

# **Глава 1 Теоретические основы управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства и туризма**

## **1.1 Концепция управления персоналом методами стимулирования и мотивации труда**

С каждым днем становится все более очевидной необходимость всестороннего изучения стимулирования и мотивации труда. Решая проблемы результативности мотивации труда, можно прийти к наивысшему эффекту процесса управления. Управляя трудом через систему стимулов и мотиваций, можно выявлять наиболее эффективные затраты для оплаты труда персонала, решать социальные проблемы, а также организовывать труд с улучшением условий и возможностью последующего развития.

Исходя из социально-психологической и организационно-экономической природы мотивации труда, ряд ученых выделяет следующие виды мотивов и, соответственно, стимулов труда[29, с. 6]:

- материальные мотивы, при которых труд выступает необходимостью для сотрудников организации, так как обеспечивает получение ими жизненных благ;
- духовные мотивы, при которых труд позволяет им реализовать духовный потенциал, получить удовлетворение своей трудовой деятельностью;
- социальные мотивы, при которых труд выступает как фактор формирования определенного социального положения работников в обществе [25,с.52].

«...При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия» [24,с.101].

Возможность достижения высокого уровня стимулирующей роли заработной платы, на наш взгляд, обусловлена тем, что в структуре доходов трудящихся и их семей она составляет преобладающую часть доходов по сравнению с другими источниками [17,с.127].

Ниже перечислены некоторые функции, которые формирует система мотивации:

1. Планирование мотивации представляет собой:

- выявление актуальных потребностей работников организации;
- установление иерархии потребностей работников организации;
- анализ изменения потребностей работников организации;
- анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами работников организации;
- планирование стратегии и целей мотивации работников организации;
- выбор конкретного способа мотивации работников организации;

2. Непосредственное осуществление мотивации работников организации представляет собой [4,с.56]:

- создание условий, которые будут отвечать потребностям работников организации;
- обеспечение вознаграждением за результаты труда работников организации;
- создание у работника той или иной организации уверенности в достижении поставленных целей;
- создание впечатления у работника той или иной организации о высокой ценности вознаграждения;

3. Управление мотивационными процессами работников той или иной организации включает в себя:

- контроль мотивации работников организации;
- сравнение результатов деятельности работников организации с требуемыми результатами деятельности;
- корректировка мотивационных стимулов работников организации.

Существует несколько основных типов мотивирования. Путем внешних воздействий на человека побуждаются определенные мотивы. Формирование определенной мотивационной структуры человека[8, с. 845].

В данном случае развивают и усиливают желательные для субъекта

мотивирования мотивы действия человека и ослабляют нежелательные.

Первый и второй тип мотивирования нельзя противопоставить друг другу. На практике организации сочетают эти два типа мотивирования друг с другом [2,с.184].

Мотивация оказывает воздействие на некоторые характеристики деятельности:

1.Усилие. Работа человека зависит от того, насколько он мотивирован на затрачивание больших усилий на выполнение той или иной работы;

2.Старание. Человек может по-разному относиться к своей работе. Один работник может быть безразличен к качеству своего труда, другой может стремиться повысить качество работы, стремиться к повышению своей квалификации;

3.Настойчивость. Есть такие люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. А потеря интереса и желания может привести к сокращению усилий и это отразится на качестве выполняемой работы. Такие люди могут представлять собой упущенные возможности для организации;

4.Добросовестность представляет собой ответственное осуществление работы. У человека может быть хорошая квалификация, профессиональные навыки, он может много работать, но при этом быть безответственным. Это сводит на нет все его качества;

5.Направленность тоже важна в работе. Она показывает, к чему стремится человек и для чего он осуществляет определенные действия.

Большинство людей уверены, что деньги – это единственный мотивирующий фактор для многих людей. Однако сегодня можно сказать точно, что есть люди, для которых уважение и признание в шкале потребностей стоят выше всех остальных факторов в жизни [9,с.27].

С точки зрения управления персоналом представляют ценность знания, с помощью которых возможно управлять процессами мотивации и стимулирования работников, то есть то, как руководитель достигает необходимой эффективности управления этими процессами, учитывая целевой



фактор. Стимулирование и мотивация – достаточно взаимосвязанные понятия, так стимулирование направлено на удовлетворение потребностей работников – результате удовлетворения потребностей у человека возникает мотивация работать результативней и эффективней, и как следствие увеличение прибыли компании [31,с.187].

Стимул — побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении чего-либо [30,с.51]. Стимулирование труда — совокупность действий, представляющих собой средства удовлетворения в большей мере материальных потребностей.

Если сформулировать иначе, то мотив — это своеобразный толчок, вызывающий побуждение к действию ради достижения цели, соответствующей внутреннему состоянию человека, тогда как стимул — желаемый объект. То есть мотивация — внутренний процесс, стимулирование — внешний [5,с.43].

В настоящее время получили распространение два вида концепций мотивации — содержательные и процессуальные. Содержательные теории занимаются идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории непосредственно описывают процесс мотивации [20,с.71].

Прежде чем говорить об управлении мотивацией и стимулировании персонала, необходимо обозначить их цели. Поэтому следует учитывать действующие стороны — работодателя и работников. Целью управления мотивацией и стимулированием для работодателя является достижение экономического эффекта, результатов организацией, а для работника — получение различных социальных и экономических благ [16,с.124].

Предполагается, что руководство формирует у сотрудников два вида стимулов — долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные связаны с общими целями работника и работодателя (для чего он пришел в организацию, какой положительный продукт производит или может произвести, каковы его личные цели в сотрудничестве?) [14,с.80]. Краткосрочные связаны с конкретной деятельностью работника (стимулирование выполнения производственных

планов, определенных проектов).

Определим, что влияет на мотивацию и стимулирование работников. На мотивацию сотрудника оказывают влияние факторы мотивации. Они бывают внутренними и внешними. Внутренние — это творчество, самореализация, самоутверждение, удовлетворение от проделанной работы. Внешние — доход, движение по карьерной лестнице, признание и положение в обществе. Таким образом, внутренние факторы способствуют удовлетворению от имеющихся условий и объектов. В свою очередь внешние способствуют получению недостающих благ и созданию условий [23,с.53]. В процессе определения способа мотивации необходимо учитывать особенности, позволяющие отнести работника к одному из трех типов мотивации:

- работники, ориентированные в большей степени на содержательность и общественную значимость труда;
- работники, ориентированные на финансовые и другие материальные ценности;
- работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Отметим, что методы стимулирования непосредственно влияют на мотивацию сотрудников. Мотивация сотрудника будет выше при условии, что метод стимулирования будет подобран конкретно для каждого работника. Поэтому руководитель должен хорошо знать свой персонал, чтобы обеспечить надлежащие условия труда и, как следствие, повысить производительность труда [6,с.43].

Таким образом, мотивация и стимулирование играют неопределимую роль для руководителя в процессе управления персоналом, и в связи с этим руководитель должен помнить о конкретных правилах, выполняя которые, он сможет значительно повысить эффективность управления. Во-первых, следует поставить перед каждым сотрудником четкую цель. Во-вторых, планировать мероприятия по стимулированию и мотивированию в зависимости от внешних внутренних факторов мотивации. И самое главное, руководитель должен стать примером для своих подчиненных и избегать названных выше ошибок.

## **1.2 Отличительные черты управления персоналом малого гостиничного предприятия**

Особенностью малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. На малых предприятиях часто отсутствуют документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам. Рассмотрим, какие методы эффективного управления персоналом малого предприятия позволят повысить производительность труда и обеспечить успех дела [3,с.76].

Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом. Общие особенности управления персоналом малого предприятия, не зависящие от формы собственности и сферы деятельности организации, включают целый ряд характеристик [19].

Комплексный характер деятельности и гибкая организация труда. Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда).

Отсутствие многоуровневой организационной структуры. Это приводит персонал к пониманию карьеры как расширения и усложнения функциональных обязанностей, роста профессионализма, увеличения заработной платы, а не повышения в должности.

Относительно более высокая информированность работников. Руководителю предприятия сложно скрыть от персонала сведения методах работы и отношениях с клиентами и государственными структурами.

Меньшая степень бюрократичности в работе. На малых предприятиях

отсутствуют многие инструктивные документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок.

Организационное обучение практически отсутствует. Объясняется это рядом причин: недооценка руководителем предприятия необходимости обучения, нехватка средств, неопределенность перспектив предприятия.

Малое предприятие предъявляет повышенные требования к личным качествам работника. Малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия. Существует множество методов управления персоналом (рис. 1.1).

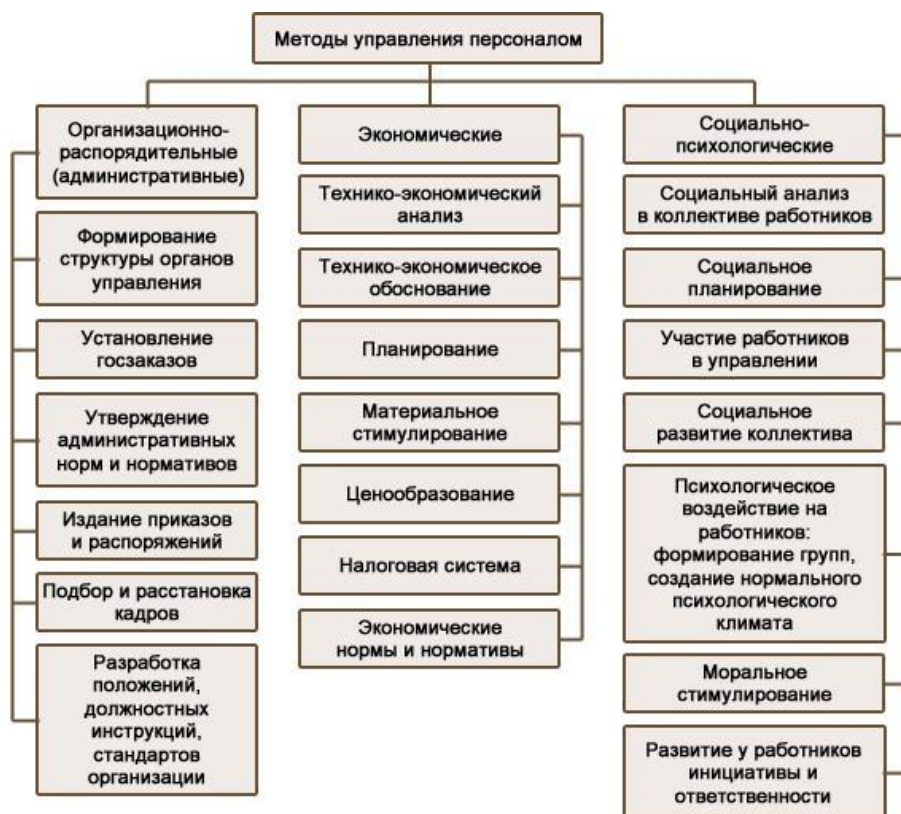


Рис. 1.1. Методы управления персоналом [32,с.221]

Исходя из этого, малое предприятие в сфере гостиничных услуг и туризма, оценка эффективности мотивации и стимулирования представляет собой некоторые сложности, так как требует определенной проработанности и адаптации к конкретным условиям трудовой деятельности персонала предприятий соответствующей отрасли [18,с.183].

Организационная структура малых предприятий гостиничного бизнеса и работа системы управления персоналом способствуют формированию ряда мотивационных факторов, среди которых следует выделить: организацию условий труда, рабочего места; материальное стимулирование, социальную защиту; повышение профессиональной квалификации работников [13,с.109].

Формирование системы мотивации и стимулирования в малых предприятиях гостиничного бизнеса включает в себя следующий алгоритм действий: диагностику существующей системы мотивации и стимулирования; формулирование цели, основных принципов и задач мотивации и стимулирования; разработку системы материального денежного, неденежного и нематериального стимулирования; разработку внутренней нормативной документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования [22,с.60].

К основным характеристикам трудовой мотивации персонала в рассматриваемых предприятиях относятся: направленность на достижение успеха, преобладание материальных факторов стимулирования, желание персонала занимать более активную позицию в системе управления организацией.

Таким образом, степень удовлетворенности персонала предприятия оплатой труда и условиями работы, политикой руководства, социально-психологическим климатом в коллективе - влияет на трудовую мотивацию сотрудников. Анализ и оценка степени удовлетворенности трудовой деятельностью персонала помогают вовремя выявить наличие «слабых элементов» в структуре управления персоналом, разработать дополнительные формы стимулирования, которые будут способствовать устранению и компенсации факторов трудовой деятельности, наименее удовлетворяющих персонал организации [27,с.288].

К рекомендациям по совершенствованию методов управления мотивацией персонала в рассматриваемой отрасли, следует отнести: более тщательную систематизацию процесса кадрового делопроизводства;

организацию отсутствующей на предприятиях работы с кадровым резервом; внедрение корпоративной этики, основанной на взаимопомощи, творчестве и самореализации каждого работника; регулярное применение тренингов и обучающих семинаров, позволяющих поддерживать и повышать квалификацию работников на должном уровне.

Несмотря на наличие, применяемых на предприятиях сферы гостиничных услуг, форм стимулирования, часть из которых удовлетворяет потребности сотрудников, - в целом соответствие потребностей персонала и форм их удовлетворения не наблюдается.

Представляется целесообразным применить в качестве одного из способов оплаты труда персонала повременную форму оплаты. Премии (переменная часть оплаты труда), которые можно использовать для мотивации персонала подразделяются на: премии за индивидуальные результаты труда и премии за результаты работы группы (отдела).

Таким образом, высокая отдача от работников в рассматриваемой нами сфере возможна в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно в тех условиях, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей, когда его индивидуальный вклад в работу подтверждается соответствующим размером вознаграждения.

Применение на практике данных рекомендаций позволит заполнить существующие пробелы в рассматриваемом подходе к мотивации персонала в данных структурах, повысить уровень удовлетворенности трудовой деятельностью и заработной платой. Это, в свою очередь, будет способствовать достижению стратегических целей компаний, сделает их более привлекательными на рынке услуг, снизит текучесть персонала, повысит уровень обслуживания, что позволит увеличить прибыль предприятий [28,с.129].

Таким образом, в результате проведенной работы можно констатировать,

что одним из значимых видов мотивации трудовой деятельности на предприятиях сферы гостиничных услуг является материальное стимулирование, призванное играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Основным направлением совершенствования всей системы организации заработной платы является обеспечение прямой и жесткой зависимости оплаты труда от конечных результатов хозяйственной деятельности предприятий.

### **1.3 Мотивация и стимулирование эффективной системы управления персоналом в гостиницах**

Углубление анализа разнообразных методов стимулирования позволяет выделить другие аспекты их классификации. Это прежде всего основная и дополнительная заработная плата. Основная зарплата соответствует оплате по тарифным ставкам; сдельщикам — за количество произведенной продукции; повременщикам — за отработанное время. Дополнительная заработная плата — это поощрительная оплата за достижение показателей, превышающих задания работнику, позволяющих улучшить результаты производства, за выполнение дополнительной работы, компенсированные выплаты. Все это перерасчет в поощрительную систему оплаты труда.

В целях умелого использования разнообразных методов стимулирования можно использовать определенную систему оплаты труда: повременную или сдельную. Повременная основана на измерении количества отработанного времени; сдельная — по количеству изготовленной продукции (оказанию услуг).

Реализация методов стимулирования предполагает разработку тарифной системы с установлением заранее ставок, окладов, доплат, надбавок, системы премирования и т. д. Они устанавливаются работодателем (с участием профсоюзов) — коллективными договорами, нормативными актами. Кроме того, по воле работодателя возможна бестарифная модель организации

заработной платы, аккордная оплата труда [26,с.54].Рассмотрим каждый из предложенных разделов (табл. 1.1).

**Таблица 1.1**

**Материальное стимулирование[33,с.61]**

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных стран)
1	Заработнаяплата	а) оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную) заработную плату и дополнительную; б) премии; в) надбавка за профмастерство; г) доплаты за тяжелые условия труда; д) совместительство; е) за работу в ночное время; ж) подросткам, кормящим матерям; з) за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу; и) за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т. д.
2	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают такие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
3	Участие в акционерном капитале	Покупка акций (АО) и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
4	Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелируется с рангом руководителя в служебной иерархии и определяется % к его доходу (базовой зарплате)
5	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организаций) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке)

В табл. 1.2 показывается общность указанных мер с первой группой в табл. 1.1, так же предполагаются затраты финансовых ресурсов в пользу работников, затраты средств предприятия, организации. Но эти средства



отличаются от системы оплаты труда: они не носят всеобщего характера, т. е. выдаются отдельным сотрудникам по нужде.

**Таблица 1.2**

**Косвенно-материальное стимулирование [33,с.63]**

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных стран)
1	Оплата транспортных расходов	Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта; а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частным обслуживанием: лицам, связанным с частными разъездами, руководящему персоналу
2	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой %, не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
3	Организация питания	Выделение средств: на организацию питания в организации; на выплату субсидий на питание
4	Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку с продажи этих товаров
5	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне
6	Программы обучения организации	Покрытие расходов на обучение (переобучение) в организации или в образовательных учреждениях (центрах)
7	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
8	Консультативные службы	Организация консультативных служб для работников или заключение договоров с таковыми
9	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья на паевых условиях
10	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников организации; привилегированных стипендий
11	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
12	Страхование жизни	За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление — членов его семьи

## Продолжение таблицы 1.2

13	Программы выплат по временной нетрудоспособности	Дополнительно к выплатам из фонда социального страхования
14	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
15	Отчисления в пенсионный фонд	Такой дополнительный фонд пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
16	Ассоциации получения кредитов	Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т. д.

Третья группа связана не с материальными затратами (или их распределением), она характеризуется моральными стимулами, мотивацией (табл.1.3).

**Таблица 1.3**

### **Организационные и нравственно-психологические (моральные) стимулы, мотивация [33,с.65]**

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных стран)
1		Внутрифирменный хозрасчет и бригадная форма организации труда
2	Трудовое, или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает: а) улучшение условий труда; б) обоснование норм труда; в) наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; г) создание группы резерва на выдвижение; д) планы карьеры, продвижение по службе; е) индивидуальные и групповые творческие планы
3	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени сотрудников по занятости: а) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т. д.; б) организации гибкого графика работы; в) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
4	Дисциплинарные взыскания	Обеспечение обоснованности и справедливости взысканий в соответствии с законодательством

### Продолжение таблицы 1.3

5	Демократия на производстве, формирующая преданность своей организации, коллективизм, стремление улучшить конечные результаты ее деятельности	а) Создание представительных органов работников; б) обсуждение и заключение коллективного договора, рассмотрение хода его выполнения на собраниях; в) регулярное информирование работников о состоянии дел, планах текущих и перспективных; г) стиль руководства, учет мнения работников; д) практика оценки работы сотрудников (методы, регулярность, участие общественности, формализация)
6	Мотивы, регулирующие поведение работника на основе выражения общественного признания	Благодарность приказом, вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на Доске почета, почетные звания, публичные поощрения, представление к государственным наградам

Таким образом, методы стимулирования и мотивации труда весьма многообразны. При умелом их использовании в управлении персоналом они позволяют создавать атмосферу заинтересованности, преодолевать безразличие работников. Руководители и менеджеры могут выбрать приоритетные методы стимулирования и мотивации с учетом реальной ситуации в своих организациях. На рис. 1.2 представлена структура материального стимулирования.



**Рис. 1.2. Структура материального стимулирования [17,с.128]**

Центральную роль в системе материального денежного стимулирования

труда играет заработная плата. Она и в настоящее время остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях [7,с.307].

К косвенно-материальным видам стимулирования относятся также финансовые затраты ресурсов в пользу работников. При этом, в отличие от материальных, они не носят всеобщего характера, то есть возможна выдача средств при возникновении нужды. Кроме того, зачастую они призваны влиять на социальную сторону вопроса в решении проблем коллектива организации.

Косвенно-материальное стимулирование является «фундаментом» для формирования такого качества, как вовлеченность в работу. «Ведущие компании определенно знают, где находится источник повышения производительности. Это люди, вовлеченные в работу, мотивированные, имеющие ресурсы для ее выполнения и достойно оплачиваемые. Вовлеченность каждого отдельного сотрудника в работу, признание вклада каждого сотрудника, признание за каждым сотрудником права иметь свой голос и свою роль в достижении успеха компании — вот источник истинной производительности» [12,с.81].

В последнее время большую популярность приобретают методы нематериального стимулирования персонала. Привычными всем экономическими методами стимулирования труда в виде денежного вознаграждения и тринадцатых зарплат уже никого не удивишь, выплату премий работники организаций принимают как должное или как часть оплаты их труда, а не как мотивирующий фактор. Трудовая мотивация изменилась, и в настоящее время молодым специалистам свойственна предприимчивость, они стремятся получать не только материальный достаток, но и развивать свою личность. Таким образом, для эффективной мотивации персонала требуется

удовлетворение потребностей более высоких уровней - потребности в профессиональном и духовном росте, потребности в саморазвитии. Высокая внутренняя мотивация к саморазвитию, профессиональному росту и творческой работе свойственна молодым поколениям и другим сотрудникам с высшим образованием, средним или высоким уровнем дохода.

Отечественная практика показывает, что заработная плата теряет свои мотивирующие функции, в связи с существованием различных ограничений, так как работники не хотят жертвовать свое свободное время (время для отдыха, семьи, получения других ценностей) для работы даже с хорошей заработной платой. Для них более важными мотивирующими факторами стали характер работы, наличие свободного времени, ближайшее окружение и пр. [10,с.244].

Используя способы моральной мотивации, задача менеджеров состоит в создании ситуаций, позволяющих сотрудникам удовлетворить свои потребности путем действий, приводящих к достижению целей руководства. Для этого нужно точно знать ценностные ориентиры своих подчиненных, потому что универсальных способов мотивации не существует. Вернее, способов много, но факторы, оказывающие мотивирующее воздействие различны для разных людей.

С учетом особенностей рассмотренных факторов, можно дать следующие рекомендации относительно повышения эффективности социально-психологической мотивации [21,с.18]:

Периодическое проведение бесед с подчиненными, обмен новостями, обсуждение интересующих вопросов стимулирует работников к активным действиям. Таким образом, можно выделить самых талантливых работников.

Передача полномочий, предоставление возможности самостоятельно принимать решения развивает ответственность, причастность и заинтересованность в эффективном функционировании организации.

Благодарить работников следует не только за достигнутый результат, но и за проделанную работу и затраченные усилия.

Корпоративные мероприятия, субботники, совместные выходные, конкурсы и соревнования способствуют проявлению командного духа, установлению благоприятного психологического климата в коллективе, увеличению энтузиазма сотрудников.

Мощным мотиватором является не только оценка руководства, но и признание коллег. Хорошим вариантом будет размещение в местную газету слов благодарности от сотрудника к своему коллеге.

Необходимо обеспечить возможность обратной связи, дать работникам высказываться. Это можно осуществить в форме ящика для «писем», специальной доски с мелками или стикерами. Наиболее интересные предложения можно поощрять.

Дать возможность работником право выбора способа их поощрения. Например, через оплату мобильного или транспортных расходов, приоритет при планировании отпуска и т.п.

Хорошим поощрением для особо отличившихся работников будет отправление на обучение, курсы или семинары.

Применение таких простых и незатратных методов мотивации покажет сотруднику его значимость и ценность для организации, создаст благоприятную психологическую атмосферу, сблизит сотрудников, повысит рабочий энтузиазм, что непременно скажется на результативности их работы и производительности труда.

Подводя итоги, хотелось бы сказать о многообразии методов стимулирования и мотивации труда работников. Умелое использование этих методов приведет к повышению как производительности, так и процента сотрудников, вовлеченных в работу. На данный момент помимо того что следует знать сами методы, необходимо также понимать, какому сотруднику какой метод подойдет лучшим образом. Все это в совокупности даст возможность вывести работников на новый уровень организации [15,с.66].

Обобщение опыта практической деятельности отечественных предприятий и организаций в рассматриваемой области показали значимость

нематериальных инструментов стимулирования для сотрудников компаний и подтвердили ошибочность мнений об абсолютном значении материальных факторов в формировании лояльности персонала.

## **Глава 2 Анализ системы управления персоналом ООО «Алмаз»**

### **2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «Алмаз» расположено в поселке Ольгинка Туапсинского района Краснодарского края. ООО «Алмаз» - это гостиничное предприятие, имеющее в своем составе кафе с полным циклом производства, в нем происходит первичная обработка сырья, производство полуфабрикатов, приготовление кулинарной продукции с последующей ее реализацией. Организационно-правовой принадлежностью является - общество с ограниченной ответственностью.

Данная организационно – правовая форма в настоящее время является преобладающей формой среди предприятий, считающимися малыми и средними по размеру общей площади и количеству работников. Достоинство этой формы считать факт, что участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесённых ими вкладов (п. 1 ст.87 ГК РФ) [1].

На предприятии имеется лицензия на право торговать алкогольной продукцией. Наличие данной лицензии на предприятии говорит о том, что организацией соблюдены все необходимые требования по продаже алкогольной продукцией, а так же о том, что это право зарегистрировано в государственном органе.

В кафе ООО «Алмаз» используется метод обслуживания официантами, а так же через барную стойку барменами.

В кафе ООО «Алмаз» гостям предлагаются следующие виды услуг [34,с.2]:

- организацию рационального комплексного питания;
- организация производства кулинарной продукции;
- организация потребления кулинарной продукции;
- реализация кулинарной продукции;



- продажа эксклюзивных видов пива, авторских коктейлей;
- бронирование мест в зале;
- упаковка изделий и блюд, оставшихся после обслуживания потребителей;
- упаковку кулинарных изделий, приобретенных на предприятии;
- парковку личных автомобилей потребителей;
- вызов такси по заказу потребителя;
- доставка заказной продукции на дом.

Вместительность кафе 100 человек. Это возможность принимать банкеты.

Удобная парковка.

Общая площадь кафе составляет 70 м<sup>2</sup>, 2/3 площади занимает, как и положено по законодательству, рабочая зона, остальная территория делится на два зала: большой и малый зал.

Основными потребителями кафе «Алмаз» являются жители поселка и отдыхающие (в летний сезон). В настоящее время предприятие работает преимущественно с местными поставщиками сырья и материалов, такими как Молочный комплекс «Юг» и «Агрокомплекс» (поставка молока и молочной продукции), ООО «Торес» (поставка мяса и мясопродуктов), ОАО «Туапсеводоканал» (коммунальные услуги) и другие крупнейшие поставщики Туапсинского района и Краснодарского края.

Предприятие состоит из следующих отделов:

1.Основной отдел: отдел приготовления пищи (кухня). Данный отдел осуществляет приготовление блюд, предлагаемых потребителям в меню кафе.

В штате данного отдела состоят следующие специалисты: шеф-повар, повар и рабочая.

2.Вспомогательные отделы:

- отдел обслуживания посетителей (официанты, бармены, музыканты). Основное назначение данного отдела состоит в осуществлении функции любой формы обслуживания посетителей: это непосредственное обслуживание официантами столиков при классической форме

обслуживания, обслуживание на выездных мероприятиях. Руководителем данного подразделения является старший официант;

- прачечная (прачка). Сотрудником данного подразделения осуществляются все операции, связанные с приведением аксессуаров для сервировки стола (скатерти, многоразовые полотенца) и рабочих предметов сотрудников кафе (халаты, колпаки, полотенца и т.п.) в чистое состояние (стирка, глажка и т.п.);
- моечная комната. В моечной комнате осуществляется уборка, мойка сушка посуды, в том числе посуды из рабочей зоны. Сотрудником данного отдела является посудомойщица;
- административно-хозяйственный отдел. В штате отдела состоят администратор, водитель, гардеробщик, кладовщик и грузчик. Кладовщик является непосредственным руководителем грузчика и материально-ответственным лицом за имущество, хранящееся на складе. Администратор является руководителем данного отдела, а также решает спорные вопросы с посетителями.

Административный корпус:

- отдел закупок (начальник отдела, менеджер);
- финансово-экономический отдел - состоит из следующих специалистов: главный бухгалтер и бухгалтер-экономист. Специалисты отдела ведут учет финансово-хозяйственной деятельности кафе. Главный бухгалтер отвечает за своевременное отражение всех хозяйственных операций в учете, за своевременное предоставление отчетности, осуществляет непосредственное руководство отделом;
- менеджер по персоналу занимается кадровыми вопросами;
- секретарь несет ответственность за делопроизводство.

На предприятии существует три группы категорий работников: руководители, специалисты, вспомогательный персонал (приложение 1).

Руководители – это лица, возглавляющие соответствующий коллектив, направляющие и координирующие работу всего аппарата управления или его

отдельных звеньев. Руководители подразделяются на два вида – линейные руководители и функциональные руководители.

Линейные руководители – это лица, которые действуют на основе единоначалия. В ООО «Алмаз» таким руководителем является генеральный директор, несущий ответственность только перед собственниками кафе.

Функциональные руководители ответственны за какой-либо функциональный участок работы. В ООО «Алмаз» такими руководителями являются шеф-повар, главный бухгалтер, администратор, менеджер по персоналу.

Специалисты – это работники, разрабатывающие на основе имеющейся у них специальной подготовки варианты решения отдельных конкретных вопросов производственного и управленческого характера. К ним относятся бухгалтер, повара, менеджер по закупкам и т.п.

Вспомогательный персонал обслуживает деятельность руководителей и специалистов. Это секретарь, кладовщик, водитель и т.п.

Права и обязанности администрации предприятия определяются специальными инструкциями и правилами внутреннего распорядка.

На директора возложена ответственность за организацию всей торгово-производственной деятельности предприятия. Он осуществляет хозяйственно-финансовую деятельность, контролирует культуру обслуживания посетителей в торговых залах кафе, качество выпускаемой продукции, состояние учета, контроля и сохранность материальных ценностей, подбор и расстановку кадров; соблюдение трудового законодательства, приказов и инструкций вышестоящих организаций.

В связи с этим директор имеет право распоряжаться материально-денежными средствами, приобретать имущество и инвентарь, заключать договоры и соглашения, перемещать, увольнять (в соответствии с трудовым законодательством), поощрять работников, налагать дисциплинарные взыскания.

Заведующий производством (шеф-повар) несет полную ответственность

за производственную деятельность предприятия, под руководством которого осуществляется контроль за соблюдением рецептур блюд, технологи их изготовления, проверка готовой продукции, своевременное снабжение производства сырьем, инструментами, инвентарем и т.д.

Администратор руководит всей работой официантов, барменов, гардеробщиц, уборщиц залов, туалетов.

Администратор обязан: контролировать персонал в соблюдении правил обслуживания посетителей кафе, внутреннего распорядка, личной гигиены, ношения форменной одежды и т.д. Администратор устанавливает порядок получения, обмена и сдачи официантами посуды и других предметов сервировки, обеспечивает подготовку зала к открытию кафе.

Для всех сотрудников кафе установлены Правила работы, должностные инструкции и инструкции по охране труда для рабочих и служащих.

Материальная ответственность закреплена за каждым поваром по своему цеху. То есть все недостатки продуктов по результатам ревизии вычитаются из зарплаты поваров. То же самое относится к оборудованию (поломка по вине работников).

Официанты: 12 человек, четко делящиеся на две смены, то есть по 5 официантов и один старший официант в смене (график 2 через 2). В начале дня официанты закрепляются за конкретным залом (опираясь на график, в котором расписаны очереди залов, в чередовании, на месяц). В каком-то зале работают два официанта (обычно судят по загруженности). И старший официант, который не закреплен конкретно за каким-то залом, а обслуживает столы только по мере необходимости (если официант не успевает), так же следит за работой всех официантов. Один старший менеджер (график 5 через 2). Бармены: два человека (график 2 через 2). Официанты: двенадцать человек (график 2 через 2).

Рассмотрим технико-экономические показатели кафе «Алмаз» в табл. 2.1

Как видно из табл. 2.1, товарооборот кафе «Алмаз» в динамике увеличился на 6388 тыс. руб. или на 93,2% , что обусловлено расширением

ассортимента. При этом произошло увеличение издержек производства и обращения на 6189 тыс. руб. или на 106,6%. Чистая прибыль предприятия возросла в 2016г. по сравнению с уровнем 2015г. на 16,3%.

**Таблица 2.1**

**Технико-экономические показатели кафе «Алмаз» в 2015-2016гг. <sup>1</sup>**

Показатель	2015	2016	Абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
Товарооборот, тыс. руб.	6853	13241	+6388	193,2
Издержки производства и обращения, тыс. руб.	5806	11995	+6189	206,6
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	814	947	+133	116,3
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	1006,7	1244,5	+237,6	123,6
Среднесписочная численность персонала, чел.	41	45	+4	109,8
Среднемесячная зарплата одного сотрудника, руб.	24556	27655	+3099	111,3
Производительность труда персонала, тыс. руб./чел.	167,1	294,2	+127,1	176,1
Рентабельность производства, %	19,57	20,39	+0,82	104,2

Годовой фонд оплаты труда персонала в 2015г. составлял 7161,6 тыс. руб. возрос в 2016г. на 2372,1 тыс. руб. или на 33,1% за счет увеличения численности работников. Среднесписочная численность персонала за тот же период увеличилась на 4 человека или на 9,8%. Среднемесячная заработная плата одного сотрудника кафе «Алмаз» в динамике увеличилась на 11,3% т.к. проиндексировали заработанную плату. Производительность труда за тот же период возросла на 76,1%, это обусловлено увеличением организационно-технического уровня. Можно сделать вывод, что в 2016 г. произошло увеличение размеров предприятия по сравнению с уровнем 2015г.

<sup>1</sup> Таблица составлена автором

Таким образом, можно отметить, что иерархический ряд структуры управления ООО «Алмаз» носит многоуровневый характер расположения органов управления в определенном подразделении. Данная структура имеет вертикальные и горизонтальные ряды. В структуре присутствуют линейные управленческие связи. Четкого взаимодействия между подразделениями предприятия схема не предусматривает, поэтому здесь существует хаотичное взаимодействие.

Исходя из проведенного в первом пункте данной главы изучения структуры предприятия, далее проанализируем численность работников по следующим категориям:

- удельный вес отдельных категорий;
- качественный состав работников по образованию;
- качественный состав работников по профессиям;
- качественный состав работников по полу;
- качественный состав работников по возрасту.

Штатная численность ООО «Алмаз» кафе «Алмаз» на 1 января 2017 составляет 45 человек.

Проведем анализ численности работников по некоторым категориям:

1. По категориям (рис. 2.1):

- руководители организации - более 10%;
- специалисты - около 85%;
- обслуживающие работники – около 5%.

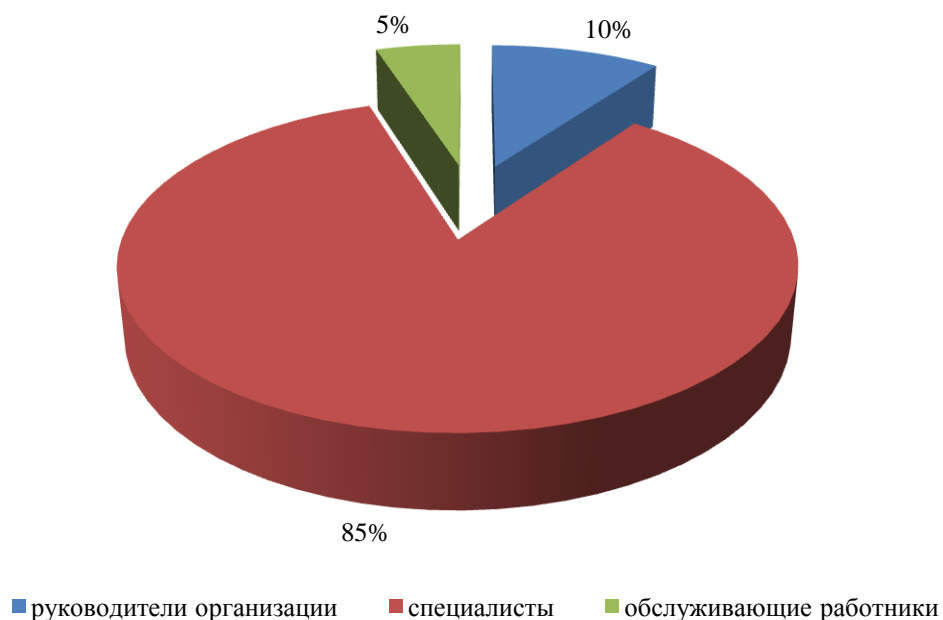
2. По образованию (рис. 2.2):

- высшее – 48%;
- среднее профессиональное – 25%;
- начальное профессиональное – 12%;
- среднее – 15%.

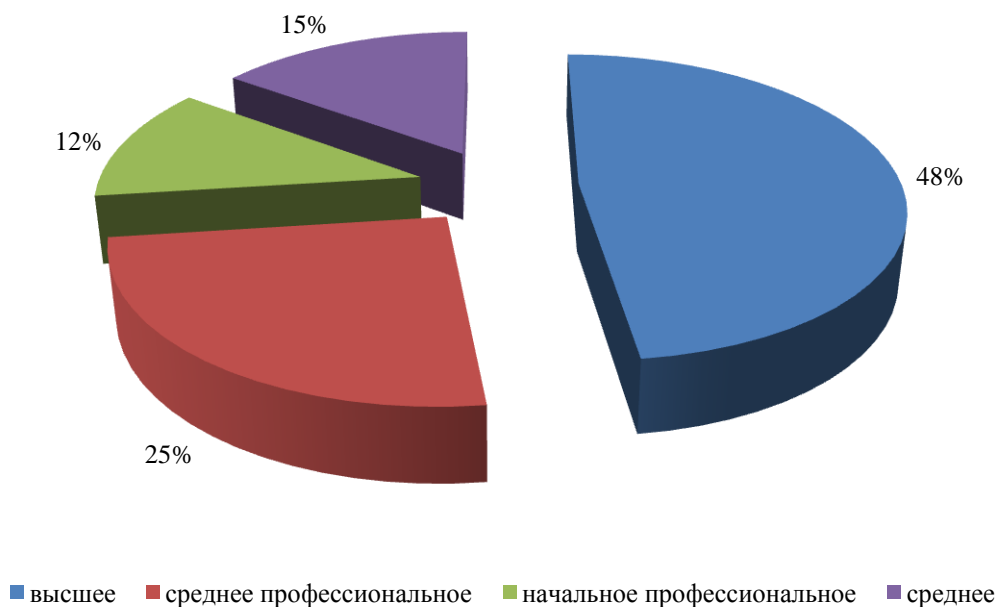
3. По возрасту (рис. 2.3):

- до 30 лет – 40% (бухгалтера, специалисты);

- 30 – 50 лет – 45% (в основном ведущие и старшие специалисты);
- старше 50 лет – 15% (руководители с большим профессиональным опытом).



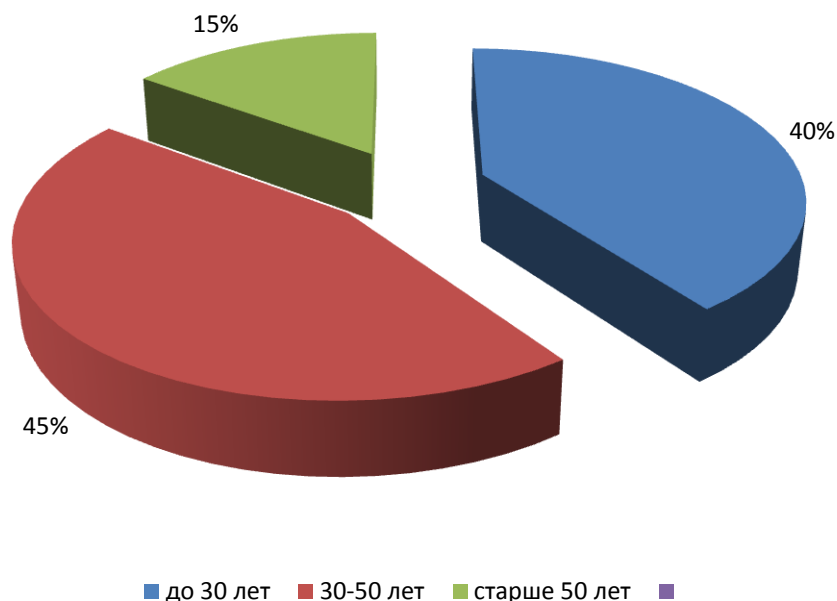
**Рис. 2.1. Численность работников по категориям<sup>2</sup>**



**Рис. 2.2. Качественный состав работников по образованию<sup>3</sup>**

<sup>2</sup> Рисунок составлен автором

<sup>3</sup> То же



**Рис. 2.3. Состав работников по возрасту<sup>4</sup>**

Анализ обеспеченности кафе «Алмаз» рабочей силой осуществляется сопоставлением плановых и фактических данных о численности работников. Информация о численности работников кафе «Алмаз» сведена в табл. 2.2.

**Таблица 2.2**

**Численность работников кафе «Алмаз»<sup>5</sup>**

Категория работников	2015 год	2016 год	Изменение, %	
			Отчет	к 2015 году
Среднесписочная численность	41	45	100	109,76%
в том числе:				
рабочие	3	3	100	100,00%
специалисты	34	38	100	111,76%
руководителя	4	4	100	100,00%

Из табл. 2.2. мы видим, что в 2016 году среднесписочный состав сотрудников увеличился на 9,76%. В 2016 году, судя по той же табл., число специалистов изменилось на 11,76%, не выросло число руководителей и рабочих. Динамика коэффициента текучести кадров представлена в

<sup>4</sup> Рисунок составлен автором

<sup>5</sup> Таблица составлена автором



соответствующей табл. 2.3.

**Таблица 2.3**

**Динамика текучести кадров по годам<sup>6</sup>**

Год	2011	2012	2013	2014	2015
Коэф-т текучести, %	7,2	6,9	6,8	6,8	6,5

В табл. 2.3 представлены данные кадровой службы за 2011 - 2015 год, которые свидетельствуют, что коэффициент текучести уменьшился с 7,2% до 6,5%, что в целом отражает вполне стабильную кадровую ситуацию ООО «Алмаз».

Доля затрат на обучение принятого на работу персонала в общих расходах на персонал в период с 2011 по 2015 год представлена в табл. 2.4 и на рис. 2.4.

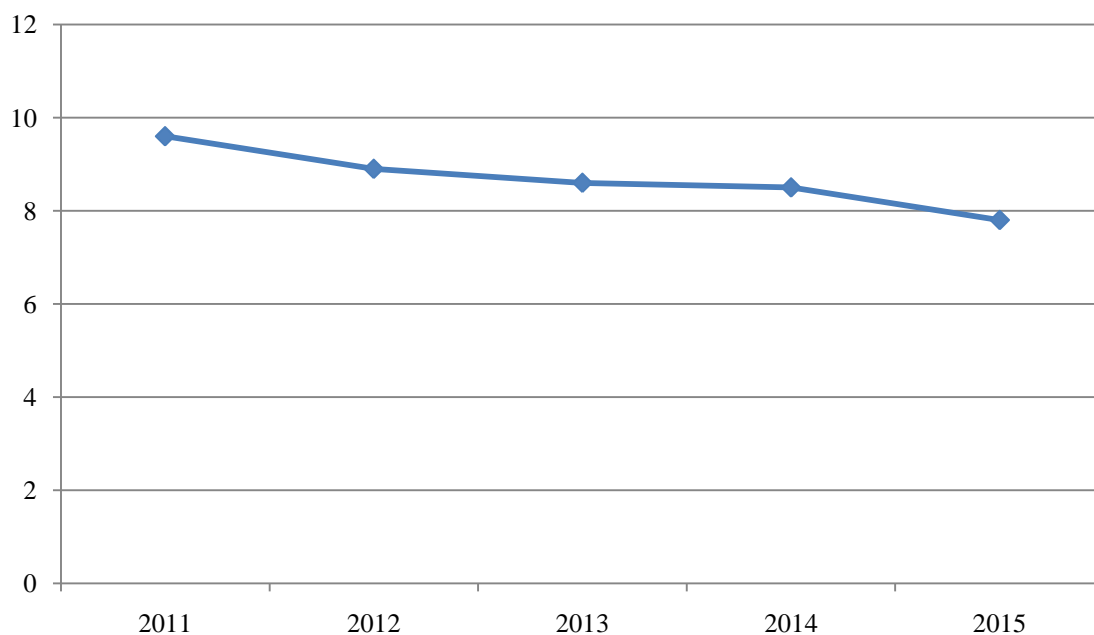
**Таблица 2.4**

**Доля затрат на обучение принятого на работу персонала в общих расходах на персонал**

Год	2011	2012	2013	2014	2015
Доля затрат на обучение, в %	9,6	8,9	8,6	8,5	7,8

---

<sup>6</sup> Таблица составлена автором



**Рис. 6. Доля затрат на обучение принятого на работу персонала в общих расходах на персонал<sup>7</sup>**

В кафе «Алмаз» разработано и реализуется определенное количество учебных программ как управленческого, так и специфичного для гостиничного бизнеса характера. Они, прежде всего, ориентированы на:

- специальную профессиональную подготовку;
- специальную управленческую подготовку;
- развитие необходимых навыков в работе.

Новая программа обучения и подготовки персонала затрагивает все уровни сотрудников.

Руководство ООО «Алмаз» уделяет большое внимание обучению руководящего звена. Все руководители среднего и высшего уровней должны проходить оценку управленческих компетенций.

Для адаптации новых сотрудников разработан комплекс мероприятий, который:

- облегчает процесс вхождения в должность;
- адаптирует к новой корпоративной культуре.

<sup>7</sup> Рисунок составлен автором

Существует так называемая «Книга новичка» - интерактивное медиа-издание, которое содержит необходимую информацию для работников предприятий общественного питания. При необходимости проводятся специальные тренинговые программы для новичков. Кроме того, существует практика закрепления на период прохождения испытательного срока персональных наставников из числа коллег, которые имеют продолжительный опыт работы кафе (применяется в основном для обучения официантов).

## **2.2 Анализ существующей системы управления персоналом**

Стратегия управления кадрами в ООО «Алмаз» представляет собой эффективное и гармоничное сочетание экономических целей предприятия, а также интересов и потребностей сотрудников, таких, как:

1. Удовлетворительные условия трудовой деятельности;
2. Возможности реализации и развития способностей сотрудников и т.п.

Основной принцип ООО «Алмаз» в части оплаты труда — платить за достижение результата, а не за процесс деятельности. Главная задача ООО «Алмаз» - это привлечение и сохранение квалифицированных кадров. В кафе «Алмаз» используется разрядная сетка должностей и определяются окладные вилки для каждого разряда, на основе сравнения с заработной платой для аналогичных должностей на рынке. Среднемесячная заработная плата сотрудников ООО «Алмаз» (с учетом всех выплат, которые осуществлены в отчетном году) возросла по сравнению с уровнем 2015 года на 11,4% и за 2016 год составила 27655 рублей.

ООО «Алмаз» использует следующие инструменты оценки персонала на основе ключевых компетенций:

- деловые игры;
- конференции;
- оценочные центры;
- гайд-интервью и т.д.

Работа руководителей оценивается по системе «Приоритетных проектов». Она включает в себя:

1. Постановки поставленных перед руководителем задач;
2. Оценки поставленных перед руководителем задач;
3. Процесс выполнения поставленных перед руководителем задач;
4. Мониторинга выполнения поставленных перед руководителем задач.

Самый важный принцип работы данной системы «приоритетных проектов» - каскадность. Она заключается в том, что цели согласованы со стратегией предприятия и устанавливаются сначала руководством ООО «Алмаз», а затем каскадируются на более низкие уровни и разветвляются на специальные мини-подпроекты.

В перспективе ООО «Алмаз» планирует следующие модернизации:

1. Разработать специальные профессиональные тесты для оценки руководителей при назначениях и ротациях;
2. Осуществить оценку команд структурных подразделений, на основе которых будут сформированы рекомендации по увеличению эффективности их деятельности.

Для рядовых сотрудников действует система оценки личной эффективности «5+». В ее рамках оценка деятельности данного типа сотрудников производится по пяти следующим критериям:

- совершенствование профессиональных знаний;
- личная результативность;
- оптимизация рабочего процесса;
- инновации рабочего процесса;
- клиентоориентированность;
- работа в команде.

Оценка используется при перераспределении премиального фонда подразделения, величина которого зависит от выполнения им групповых показателей.

Также в ООО «Алмаз» разработаны системы мотивации для отдельных

категорий персонала, в частности, для официантов.

С 2015 года включительно в кафе «Алмаз» стал связываться размер дополнительного вознаграждения с объемами продаж услуг кафе. Также в качестве дополнения к оплате труда и премированию предприятие предлагает сотрудникам социальный пакет, включающий следующие гарантии и компенсации:

1. Предоставление материальной помощи в связи со сложными жизненными обстоятельствами;
2. Доплаты к пенсиям неработающим пенсионерам;
3. Специальная программа ДМС;
4. Программа страхования от несчастных случаев и тяжелых болезней;
5. Льготное внутрифирменное обслуживание сотрудников, в том числе крупных мероприятий.

Руководство ООО «Алмаз» уделяет внимание публичному признанию заслуг сотрудников. В кафе действует система поощрения сотрудников и трудовых коллективов за достижение наивысших показателей производственной деятельности.

В кафе «Алмаз» регулярно организуются разнообразные корпоративные праздники. Они, в свою очередь, выполняют следующие социальные функции:

- поддерживают традиции;
- укрепляют корпоративный дух;
- создают атмосферу взаимопонимания и доверия внутри коллектива;
- укрепляют неформальные связи в коллективе;
- формируют лояльность сотрудников;
- создают ощущение сопричастности к общей цели.

Каждый год организуется празднование следующих праздников:

- День Победы;
- Новый год;
- 8 Марта;

- 23 февраля;

Для детей сотрудников организовываются следующие мероприятия:

- Детские новогодние праздники;
- Детский оздоровительный отдых;
- Конкурсы детского рисунка.

На планерках и совещаниях руководители проводят оценку работы различных групп и подразделений. При положительных результатах выражается благодарность группам и отдельным сотрудникам. Система поощрения сотрудников кафе включает в себя:

- материальное вознаграждение;
- моральное вознаграждение.

В кафе осуществляется планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения на руководящие должности. Она строится на нескольких организационных формах:

- подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам;
- обучение на специальных курсах;
- стажировка на соответствующих должностях.

Для повышения квалификации сотрудников организуются:

- разнообразные тренинги;
- курсы целевого назначения.

В ООО «Алмаз» периодически пересматриваются должностные инструкции. Они существуют для того, чтобы каждый сотрудник знал свои права и выполнял свои обязанности.

Должностная инструкция выполняет следующие стимулирующие функции:

- поясняет обязанности и полномочия работника;
- дает понимание и осознание того, каких действий ожидают от сотрудника;
- даёт понимание того, по каким критериям будут осуществляться оценка

результатов труда;

- представляет ориентиры с целью повышения квалификации работника в рамках данной должности.

Обобщая всё вышеперечисленное стоит сказать о том, что ООО «Алмаз» обещает персоналу следующие факты:

- обучение по инновационным и современным технологиям;
- карьерный рост;
- профессиональное развитие;
- профессиональный, ответственный коллектив;
- стабильную заработную плату;
- индивидуальные премии по результатам работы;
- повышение уровня профессионализма;
- рост заработной платы.

### **2.3 Оценка мотивационного потенциала персонала предприятия**

В ООО «Алмаз» проводится оценка условий труда сотрудников. Она проводится в ходе производственного контроля и аттестации рабочих мест по условиям труда на основании инструментальных измерений ряда параметров, таких, например, как:

- освещенность;
- микроклимат;
- неионизирующие электромагнитные излучения;
- тяжести трудового процесса;
- напряженности трудового процесса и т.д., и т.п.

В случае выявления отклонений от нормативных значений реализуются мероприятия по улучшению и оздоровлению условий труда. Случаев профессиональных заболеваний в кафе не зарегистрировано.

Для оценки качества трудовой жизни сотрудников ООО «Алмаз» была

использована методика Ю.М. Орлова [11,с.427]. Она позволила определить:

- ведущие мотивы (или потребности) работников кафе;
- выявить степень выраженности потребности каждого работника в достижении успеха.

Работникам данного кафе «Алмаз» была предложена анкета с вопросами. она была разработана, чтобы выявить и определить степень удовлетворения факторами, влияющими на качество трудовой жизни.

В опросе приняли участие 37 человека (86,3 %: от общей численности кафе). Из них:

- 30 специалистов (87,8%);
- 4 человека – руководители;
- 3 человека – обслуживающие работники.

Сначала сотрудники проходили тест потребностей М.Ю.Орлова (приложение 2). Он помог выявить, какие потребности определяют поведение персонала кафе, какие мотивы являются ведущими. Общие результаты проведенного тестирования представлены в приложениях 3-4.

На основе проведенного теста были сделаны определенные выводы:

1.Менее половины сотрудников испытывают потребности в достижении. Большая часть сотрудников не стремится к развитию, продвижению по карьерной лестнице, лидерству. Больше половины работников довольны текущей должностью или они просто не верят в перспективу своего развития в кафе;

2.Почти весь персонал кафе испытывает потребность в признании. Следовательно, на основании данных результатов теста можно смело говорить том, что руководству ООО «Алмаз» стоит обратить внимание на нематериальную мотивацию своего персонала;

3.Потребность к власти проявляет лишь около 20-25% сотрудников. Это, в целом, неплохой показатель.

Второй этап исследования – подробное изучение потребности достижения. Была использована методика Ю.М.Орлова (приложение 5). Общие



результаты исследования представлены в приложении 6.

В исследовании степень потребности в достижении разделена на три уровня:

- высокая (17-23 балла по итогам теста);
- средняя (9-16 балла по итогам теста);
- низкая (1-8 балла по итогам теста).

На основе проведенного тестирования были сделаны следующие выводы:

1. В высокой степени потребность к достижениям выражена у 5 сотрудников (13,4% от общего количества опрошенных);

2. В средней степени потребность к достижениям выражена у 14 сотрудников кафе (37,8% от общего количества опрошенных);

3. Низкая степень потребности к достижениям выражена у 18 сотрудников кафе (48,8% от общего количества опрошенных).

На основании данных показателей делается вывод о том, что:

- практически у половины сотрудников (48,8%) отсутствует потребность к достижениям;
- 37,8% проявляют среднюю степень;
- 13,4% стремятся к достижениям, ответственности и лидерству.

Для проведения оценки мнений сотрудников ООО «Алмаз» о качестве трудовой жизни в организации было проведено анкетирование (приложение 7). Основные результаты проведенного опроса представлены в приложении 8.

Полученная информация позволяет сделать следующие выводы:

1. Большинство сотрудников (25 человек или 67% из числа опрошенных) удовлетворены отношениями в коллективе в средней степени. 5 сотрудников удовлетворены отношением в коллективе в высокой степени, а остальные испытывают низкую удовлетворённость. Итак, можно смело говорить о том, что сотрудники кафе в большинстве своем удовлетворены отношениями в коллективе. Руководителям ООО «Алмаз» необходимо дальше поддерживать и модернизировать взаимоотношения в коллективе кафе;

2. Больше половины сотрудников (52,5% из числа опрошенных) не

довольны уровнем своей заработной платы. В соответствии с этим, стоит отметить, что в данном случае руководству ООО «Алмаз» необходимо уделить внимание системе оплаты труда коллектива, потому что анкетирование показало во многом ее неэффективность;

3. Большинство сотрудников довольны своим рабочим местом;

4. Большинство (29 человек или 79,3% из числа опрошенных) отметили низкую степень удовлетворенности руководством кафе, что, в первую очередь, говорит о плохих взаимоотношениях между руководством и персоналом. Руководству ООО «Алмаз» нужно задуматься о своих взаимоотношениях с персоналом кафе или о смене личностей работников на административных должностях;

5. Большая часть сотрудников (32 человека или 87,5% из числа опрошенных) недовольна своей служебной карьерой. Многие из них просто не верят в возможность продвижения по карьерной лестнице.

На основе проведенного анализа были выведены основные недостатки существующей системы мотивации и симулирования:

- недовольство большинства персонала условиями работы;
- нет обратной связи с руководством;
- уважение и признание со стороны руководства осуществляется не в полной мере или вообще не осуществляется;
- в ООО «Алмаз» особых перспектив карьерного роста нет.

В соответствии с вышеизложенным, стоит отметить, что у ООО «Алмаз» есть некоторые проблемы в сфере мотивации и стимулирования персонала:

- заработная плата не совсем соответствует ожиданиям работника;
- руководство кафе не достаточно уделяет внимания мерам нематериального стимулирования;
- благоприятный психологический климат в коллективе поддерживается не должным образом.

## **Глава 3 Совершенствование системы мотивации персонала ООО Алмаз**

### **3.1 Предложения по совершенствованию элементов системы стимулирования и мотивации персонала**

На основе проведенного выше исследования системы нематериальной мотивации персонала ООО «Алмаз» можно сделать вывод, что система мотивации персонала нуждается в совершенствовании с учетом инновационных подходов в кадровом менеджменте.

Все виды нематериального стимулирования и мотивации существуют разрозненно и не согласованно. Нет единой системы нематериального стимулирования. Поэтому в основе проекта мероприятий по повышению мотивации работников лежит создание единой системы нематериального стимулирования.

Основные этапы создания системы:

- управленческая подготовка руководства организации;
- управленческая переподготовка руководства организации;
- создание программы социальной политики организации;
- организация спортивных мероприятий.

Важное условие успешности использования социально-психологических методов стимулирования персонала – открытость и доверие между руководителями и подчинёнными. Исходя из этого, необходимо создать следующие условия в трудовой деятельности сотрудников:

1. Наладить постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации в организации;
2. Наладить информирование об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях успешности их реализации;
3. Наладить поддержание благоприятного психологического климата коллективе путем развития системы управления конфликтами;
4. Ограничить взаимодействия конфликтующих сторон;
5. Начать применять координационные механизмы в работе

коллектива;

6. Установить общеорганизационные комплексные, совместные цели для сплочения коллектива;

7. Создать системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения.

Существует три основных направления усовершенствования мотивации персонала:

1. Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
2. Развитие системы управления конфликтами;
3. Формирование и развитие организационной культуры.

Психологический климат считается комфортным при следующих условиях:

- все заняты интересным делом;
- каждый знает своё место в организации;
- каждый доволен своим местом в организации;
- компетенции сотрудников не пересекаются;
- нет острых разногласий;
- присутствует атмосфера взаимопомощи.

Управленческий персонал для развития системы управления конфликтами обязан держать ориентировку на избежание деструктивных конфликтов. Потому что деструктивный конфликт приводит к следующим негативным последствиям:

1. Снижение личной удовлетворенности членов трудового коллектива;
2. Уменьшение группового сотрудничества;
3. Уменьшение эффективности организации.

Если деструктивный конфликт всё-таки произошёл, необходимо выполнить следующие действия:

- найти причину конфликта;
- устранить причину конфликта;
- сгладить дисфункциональные последствия конфликта;

- решить вопрос путем компромисса.

Для выполнения всех вышеперечисленных пунктов необходимо использовать и знать некоторые методы:

1. Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон путем разграничений полномочий между ними (координационные механизмы);
2. Объединяющие методы (установление совместных целей);
3. Стимулирующие методы самостоятельного выхода из конфликта (создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения).

Несколько методов для сплочения коллектива организации:

- организация совместных игр;
- двусторонняя связь внутри компании. Персонал должен понимать, что компания, в которой он работает, прислушивается к его мнению;
- корпоративные мероприятия.

Другое направление улучшения мотивации в кафе «Алмаз» - совершенствование организации труда. Она содержит в себе следующие компоненты:

- постановка целей;
- применение гибких графиков;
- улучшение условий труда.

Грамотная постановка целей следующим образом влияет на работу организации:

- повышает эффективность труда;
- задаёт рациональную технологию труда;
- исключает ошибки трудовой деятельности.

Ещё один фактор повышения мотивации труда – условия труда, в которых работает сотрудник. Поэтому первая задача руководства – устранение физического и морального дискомфорта сотрудников.

Рассмотрев также вышеизложенное, мы можем сделать некоторые выводы. В ООО «Алмаз» рекомендуется провести следующие мероприятия по

стимулированию труда:

- дополнительное обучение и курсы по повышению квалификации (повара и официанты);
- самообразование (на добровольной или обязательной основе);
- проведение аттестации комиссией или руководителем предприятия
- в виде конкурсов (например, «лучший повар», «лучший официант» и т.п.);
- присвоение (или не присвоение) соответствующего разряда по результатам аттестации, повышение (или не повышение) квалификации;
- назначение работника на соответствующую должность с учётом его профессиональных и личных качеств;
- повышение заработной платы в соответствии с занимаемой должностью работника;
- предоставление работникам социальных гарантий.

Система материального стимулирования ООО «Алмаз» может включать в себя:

- премии (бонусы);
- премии работникам к юбилейным датам;
- пенсионные накопления;
- страхование от несчастных случаев;
- вознаграждение по итогам работы за год;
- оплату обучения (работника или его детей),
- оплату питания или проезда работников;
- оплаченные праздничные дни;
- организация и оснащение рабочих мест;
- оплату отдыха работника и т.п.

В нематериальном стимулировании следует учитывать следующие факторы:

1. Повышение статуса работника в его собственных глазах и в коллективе;

2. Выполнение содержательных, творческих, сложных, важных заданий, требующих полной отдачи;
3. Привлечение подчиненных к процессу управления предприятием, делегирование прав и полномочий;
4. Стимулирование карьерного роста подчиненных.

Таким образом, выявленные, в рамках проведенного во второй главе анализа, проблемы позволяют предложить некоторые мероприятия по улучшению системы нематериального стимулирования ООО «Алмаз», которые представлены в табл. 3.1

**Таблица 3.1**

**Основные мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования в кафе ООО «Алмаз»<sup>8</sup>**

Проблемы	Мероприятия, направленные на решение выявленных проблем	Ответственные за подготовку и проведение мероприятий
Отсутствие сплоченности коллектива	Смотр-конкурс Профессионального мастерства	Администратор зала, менеджер по персоналу
Неудовлетворительные условия труда	Оборудование комнаты отдыха	Директор, администратор зала, шеф-повар, менеджер по персоналу
Отсутствие обратной связи о результатах деятельности	Коллективные совещания, собрания, празднования	Директор, начальники отделов, менеджер по персоналу

Вторым направлением мотивации трудового процесса является создание уютной комнаты отдыха. Важно учесть интерьер и отделку помещения. Проведение празднований является ежегодными массовыми мероприятиями. Праздники – важная часть деятельности любой организации. Праздничные мероприятия и корпоративные праздники побуждают людей быть более

<sup>8</sup> Таблица составлена автором

лояльными к своей компании и дают много положительных эмоций.

Так как ООО «Алмаз» всё больше и больше развивается, значение вышеописанных мероприятий будет только усиливаться. Это приводит к тому, что к организации мотивации труда нужно подходить комплексно. Проанализировав существующую систему стимулирования в кафе «Алмаз», можно сделать вывод, что для повышения качества работы персонала необходимо совершенствование системы нематериального стимулирования.

Таким образом, разработанные мероприятия нацелены на поддержание «здорового» корпоративного климата в коллективе, снижение текучести персонала, формированию сплоченности и лояльности коллектива и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными. Внедрение этих мероприятий предусматривает нормативно-правовое и документальное сопровождение.

### **3.2 Разработка мероприятий по стимулированию персонала по методу соционики и оценка их эффективности**

Пользуясь теорией и практикой в области стимулирования сотрудников, изложенную в первой главе, можно провести анализ стимулирующих факторов деятельности персонала кафе и предложить мероприятия по совершенствованию стимулирования труда работников ООО «Алмаз».

Для реализации данных задач необходимо:

1. Проанализировать специфику трудовой деятельности сотрудников «Алмаз» (было выполнено во второй главе);
2. Определить основные направления в совершенствовании системы стимулирования сотрудников кафе «Алмаз» (выполнено в первом параграфе третьей главы);
3. Сформировать план мероприятий по развитию системы стимулирования работников ООО «Алмаз»;
4. Оценить эффекты от внедрения рекомендуемых мероприятий.



Чтобы добиться наиболее высоких результатов своей трудовой деятельности, руководству ООО «Алмаз» необходимо иметь более совершенную систему стимулирования персонала.

В целях повышения заинтересованности персонала кафе «Алмаз» к трудовой деятельности рекомендуется ежегодно проводить Смотр-конкурс профессионального мастерства среди коллектива, который представлен в табл. 3.2.

**Таблица 3.2**

**Смотр-конкурс профессионального мастерства<sup>9</sup>**

Состав группы организаторов	Директор; начальники отделов; менеджер по персоналу	Координатором конкурса является шеф-повар
Место проведения	Кафе «Алмаз»	Уютная обстановка
Цели мероприятия	развитие организационной культуры; определение уровня профессиональной подготовки; развитие творческой активности сотрудников; повышение сплоченности коллектива	Для более успешного проведения мероприятия необходима разработка Положения о проведении смотра-конкурса профессионального мастерства кафе «Алмаз»
Информационное обеспечение	объявления размещаются на досках информации; привлечение фотографа и видеооператора	В качестве зрителей и болельщиков приглашаются все желающие сотрудники с семьями.
Состав участников	Коллектив кафе «Алмаз» делится на команды по несколько человек	Состав каждой команды формируется по предложению или желанию из поваров и официантов
Состав жюри	Директор, шеф-повар, администратор зала, менеджер по персоналу	
Непосредственное проведение конкурса	Содержание конкурсной программы: Приветствие каждой команды; Визитка каждой из команд; Приготовление и подача визитных блюд; Определение уровня теоретических знаний: «Блиц-опрос»; Приготовление и подача фирменных блюд.	Программа конкурсных заданий предполагает следующее: Проверку теоретических знаний трудовой деятельности участвующего сотрудника; Проверку практических умений приготовления блюд Оценку уровня взаимодействия участников команд при решении практических задач приготовления и подачи; Оценку уровня сплочённости коллектива кафе «Алмаз»

<sup>9</sup> Таблица составлена автором

## Продолжение таблицы 3.2

Итоги конкурса, определение победителей	Оценка результатов конкурса проводится по балльной системе. За каждый ответ в зависимости от сложности теоретических вопросов, на основании полноты показанных теоретических и практических знаний, правильности и скорости приготовления и оформления блюд, манеры подачи их оценка от 1 до 10 баллов.	При подведении итогов, победителем признается команда, набравшая наибольшее количество баллов.
---	---	--

Непосредственный процесс внедрения мероприятия «Смотр-конкурс профессионального мастерства» делится на пять этапов:

1. Подготовительный этап.
2. «Запуск» смотра-конкурса.
3. «Финишная прямая».
4. Проведение смотра-конкурса.
5. Подведение итогов смотра-конкурса.

Смета расходов на предлагаемые мероприятия представлена в табл. 3.3.

**Таблица 3.3**

### **Затраты на предлагаемые к внедрению в ООО «Алмаз кафе «Алмаз» мероприятия, (тыс. руб.)<sup>10</sup>**

Статьи затрат	Смотр-конкурс проф. мастерства	Проведение празднования «дня рождения» кафе «Алмаз»	Оборудование комнаты отдыха
Накладные расходы для организации выступления команд	30,0	–	–
Оформление зала и музыкальное сопровождение	13,0	–	–
Услуги фотографа и видеооператора	20,0	–	–
Подарки, сувениры, дипломы	55,0	–	–
Канцелярские расходы	–	2,5	–
Оформление площадки для празднования	–	12,0	–
Тамада и музыкальное сопровождение	–	22,5	–

<sup>10</sup> Таблица составлена автором

### Продолжение таблицы 3.3

Подарки и грамоты	–	17,0	–
Расходы на фуршет	–	50,0	–
Ремонт помещения	–	–	50,0
Услуги дизайнера	–	–	15,0
Покупка мебели и оборудования	–	–	133,0
Итого	118,0	104,0	198,0

При рассмотрении средств нематериального стимулирования, применяемых в ООО «Алмаз», ранее было отмечено, что они в основном представлены добровольным медицинским страхованием, частичной оплатой путевок в санатории, детские лагеря.

В качестве социальных приемов совершенствования нематериального стимулирования труда в ООО «Алмаз» можно предложить также:

- подарки ко дню рождения;
- похвала и поддержка со стороны руководителя;
- похвала и поддержка со стороны коллектива;
- престижность труда;
- подарки к праздникам, юбилеям.

Пример расчета затрат на социальные приемы повышения стимулирования труда в ООО «Алмаз» приведены в табл. 3.4.

**Таблица 3.4**

**Расчет затрат на социальные приемы повышения мотивации труда персонала в ООО «Алмаз» в тыс. руб.<sup>11</sup>**

Социальные приемы воздействия	Сумма
Новогодние подарки для детей в возрасте до 14 лет	35 000
Юбилеи работников	20 000
Подарки к праздникам	40 000
Итого	95 000

Можно считать, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить

<sup>11</sup> Таблица составлена автором

заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Подводя итог, следует отметить, что в целом стимулирование сотрудников кафе довольно обширно и разнообразно, но, однако, присутствуют такие моменты, которые требуют более глубокого внимания. Если подкорректировать имеющиеся принципы стимулирования и дополнить их более новыми и совершенными, то главные показатели эффективности работы предприятия поднимутся до небывалых высот, что принесет руководству прибыль, а сотрудникам более высокие заработные платы и, следовательно, большие стимулы для качественной работы.

Итак, разработанные мероприятия нацелены, прежде всего, на следующие факторы:

1. Поддержание «здорового» корпоративного климата в коллективе;
2. Снижение текучести персонала;
3. Формирование сплоченности;
4. Формирование лояльности коллектива;
5. Формирование налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными.

Нормативно-правовой базой для разработки и реализации данных проектных мероприятий и рекомендаций послужили нормативные и распорядительные документы в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Данные мероприятия будут способствовать улучшению микроклимата в организации, снижению конфликтности, поддержанию обратной связи с руководством и, как следствие, улучшение показателей трудовой деятельности «Алмаз». Далее рассмотрим экономический эффект от внедрения данных мероприятий.

Объектом сопоставления при оценке экономической эффективности внедрения мероприятий мотивации и стимулирования трудовой деятельности могут быть приняты результаты производственно-хозяйственной деятельности

до и после внедрения. Во многих случаях общим критерием эффективности функционирования автоматизированной системы является повышение производительности труда и экономических показателей (табл. 3.5).

**Таблица 3.5**

**Итоговая таблица по совершенствованию системы мотивации персонала<sup>12</sup>**

Предполагаемые предложения	Затраты, тыс. руб.	Ожидаемая результативность
<b>Совершенствование нематериального стимулирования</b>		
Смотр-конкурс Профессионального мастерства	118	Увеличение объема продаж услуг на 8 %
Оборудование комнаты отдыха	198	Увеличение объема продаж услуг на 7 %
Коллективные совещания, собрания, празднования (празднование «дня рождения» кафе)	104	Увеличение продаж услуг на 5%
<b>Совершенствование материального стимулирования</b>		
Премии, поощрения за активный труд (в год)	120	Увеличение продаж услуг на 10%
<b>Совершенствование социального стимулирования</b>		
Подарки к праздникам, юбилеям (в год)	95	Увеличение продаж услуг на 9%
<b>Итого</b>	<b>635</b>	<b>Приблизительно 39%</b>

Представим расчет результатов от реализации мероприятий (табл. 3.6). При этом, для чистой оценки проекта, увеличение показателей будет учитываться только за счет прироста, определенного при внедрении предлагаемых мероприятий, исключение составят издержки, суммарное значение которых проиндексировано в 1,15 раза, в связи с повышением цен.

<sup>12</sup> Таблица составлена автором

Таблица 3.6

Затраты и результаты от реализации предлагаемых мероприятий<sup>13</sup>

Показатель	Значение 2016 г.	Плановое значение на 2017 год.	Абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
Товарооборот, тыс. руб.	13241	18404,99	5163,99	139,00%
Издержки производства и обращения, тыс. руб.	11995	14524,5	2529,5	121,09%
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	996,8	3104,392	2107,592	311,44%
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	9533,7	11619,6	2085,9	121,88%
Рентабельность продаж, %	7,53%	16,87%	0,093	224,05%

Таким образом, в табл. 3.6 рассчитано, изменение показателей деятельности кафе при внедрении предлагаемых мероприятий.

Проведенный в табл. 3.6 анализ позволили автору сделать выводы о том, что совокупность мероприятий приведет к росту товарооборота на 39% за счет повышения мотивации и стимулирования труда. Несмотря на то, что издержки вырастут на 21,09%, чистая прибыль предполагается на 211,44% выше показателя 2016 года, рентабельность продаж услуг кафе возрастет на 124,05%, рентабельность предложенных мероприятий составит 313%.

Эффект от управления может находить своё отражение в следующих фактах:

1. Увеличение продажи услуг кафе, как следствие роста производительности и эффективности труда и повышения ее качества;
2. Удовлетворенность трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях;
3. Повышение производительности труда;

<sup>13</sup> Таблица составлена автором

4. Уменьшение ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;

5. Экономия средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников;

6. Повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.). Увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат можно рассчитать:

1. Как обобщенную величину всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализации и т. п.);

2. Как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия).

Эффективность предложенных мероприятий отразится на достижении следующих результатов:

1. Отсутствие увольнения молодых специалистов в период испытательного срока;

2. Приобщение молодых специалистов к корпоративной культуре, сплоченность коллектива;

3. Адаптация молодых специалистов в освоении трудовой деятельности;

4. Систематическое выполнение заданий;

5. Рост квалификации персонала;

6. Повышение уровня дисциплины;

7. Удовлетворенность условиями труда, социальными гарантиями и коллективом;

8. Рост мотивации молодых специалистов к успехам в трудовой деятельности.

Социальная эффективность разработанных предложений повлечёт за собой следующие позитивные изменения:

- обеспечение персоналу благоприятных условий труда
- обеспечение персоналу достойной заработной платы

- обеспечение персоналу необходимых социальных услуг;
- возможность принимать решения
- возможность определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр;
- благоприятный социально-психологический климат.

Позитивные социальные последствия вышеописанных методов совершенствования мотивации и стимулирования сотрудников могут формироваться и за пределами организации. К ним относятся:

- формирование благоприятного имиджа организации;
- создание новых рабочих мест;
- обеспечение стабильной занятости в регионе.



## Заключение

В выпускной квалификационной работе был проанализирован опыт организации системы мотивации и стимулирования персонала кафе гостиницы общества с ограниченной ответственностью «Алмаз» и определены направления его дальнейшего совершенствования. На основании проведенного анализа, в соответствии с задачами работы, были сделаны определенные

### **ВЫВОДЫ:**

1. Были изучены теоретические основы мотивации и стимулирования персонала. Определено, что в современной рыночной экономике основными факторами конкурентоспособности предприятий стали обеспеченность их рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала;

2. Современная концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом. Были определены основные теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала:

- эффективное управление персоналом малого предприятия ресторанного бизнеса может повысить производительность труда и обеспечить успех дела. Поиск, отбор, найм и развитие персонала требуют знания потребностей работников;
- для стимулирования персонала малого предприятия необходимо разработать систему оценки эффективности его труда.

Чтобы достичь нормальных деловых взаимоотношений руководства малого предприятия с персоналом, необходимо постоянное деловое общение с

работниками, их стимулирование, решение их проблем, устранение конфликтов коллективе. Разрешение конфликта на малом предприятии во многом зависит от уровня профессиональной компетенции руководителя, его умения взаимодействовать с работниками, что не в последнюю очередь определяется его общей культурой.

Необходимо помнить, что эффективная система стимулирования персонала должна отвечать следующим принципам: системность; комплексность; регламентация; стабильность; специализация; целенаправленное творчество.

Во второй главе проведен анализ социально-экономического стимулирования работников кафе ООО «Алмаз». Определен тип управления в кафе «Алмаз – так как предприятие является само по себе малой организацией, поэтому исторически в ней сформировался бюрократический тип управления. Кафе успешно развивается, делая ставку на эффективное управление персоналом, тем не менее, мотивация труда осуществляется не по всему спектру потребностей работников. В ООО «Алмаз» трудится 46 человек (по данным на 1 января 2017 года). Численность работников по сравнению с 2015 году выросла на 4 человека, в свою очередь уровень текучести кадров постепенно снижается. Это позволяет сделать вывод о том, что эффективное стимулирование и мотивация труда позволяют улучшить положение кафе.

По итогам проведенного анализа на сегодняшний день можно выделить следующие проблемы присущие системе мотивации и стимулирования кафе «Алмаз»: недовольство большинства персонала условиями работы; отсутствие обратной связи с руководством; отсутствие уважения и признания со стороны руководства; небольшие перспективы карьерного роста в компании.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию повышения эффективности стимулирования работников. Анализ удовлетворенности персонала оплатой труда в кафе показал, что руководящие работники более удовлетворены оплатой труда, чем не руководящие. Предложенные мероприятия по совершенствованию системы материальной

мотивации предлагают изменение условий и размеров премирования. Проектируемая система оплаты труда предполагает увеличение премии при выполнении персоналом производственного задания и снижение премии при невыполнении задания.

Подобное стимулирование трудовой деятельности приведет к существенному росту производительности труда, поскольку работники будут напрямую заинтересованы в улучшении показателей хозяйственной деятельности организации: совокупность мероприятий приведет к росту товарооборота на 39% за счет повышения мотивации и стимулирования труда. Несмотря на то, что издержки вырастут на 21,09%, чистая прибыль предполагается на 211,44% выше показателя 2015 года, рентабельность продаж услуг кафе возрастет на 124,05%, рентабельность предложенных мероприятий составит 313%.

В целях повышения заинтересованности персонала кафе «Алмаз» к трудовой деятельности рекомендуется ежегодно проводить Смотр-конкурс профессионального мастерства среди коллектива. Вторым направлением мотивации трудового процесса является создание уютной комнаты отдыха.

Важно учесть интерьер и отделку помещения. Третье предложенное мероприятие - проведение празднования «дня рождения» кафе, является ежегодными массовыми мероприятиями.

Таким образом, разработанные **мероприятия** нацелены на поддержание «здорового» корпоративного климата в коллективе, снижение текучести персонала, формированию сплоченности и лояльности коллектива и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными. Внедрение этих мероприятий предусматривает нормативно-правовое и документальное сопровождение.

Значимость данной работы состоит в том, что её результаты и обобщения способствуют более глубокому пониманию мотивации и стимулирования персонала малых предприятий индустрии гостеприимства.

## Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: принят от 30.12.2001 N 197-ФЗ. офиц. текст: по состоянию на 15 декабря. 2015 г. / М-во юстиции РФ. - М.: Маркетинг, 2015. – 359 с.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды[Текст]: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. - 465с.
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
4. Бабаев Д.Б. Мотивация трудовой деятельности: учеб. - Иваново, 2013. - 245 с.
5. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2015. - Том 7, №4. - С.42-44
6. Буланкина Н. Н. Мотивация и стимулирование труда, как объективная форма реализации интересов человека / Н.Н.Буланкина, Л.А.Мещерякова // Пространство экономики . -2013. - №4-3.- С.43-46.
7. Веснин В. Р Менеджмент: учеб. / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 512 с.
8. Даниелов А. Материальное стимулирование в системе мотивации труда // Кадры. - 2012. -№ 4. – С. 845 -851
9. Доронина И. В. Мотивация трудовой деятельности: учеб.-метод. комплекс. – Новосибирск.: СибАГС, 2014. – 96 с.
- 10.Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 463 с.
- 11.Елисеев О.П. Потребность в достижении: // Практикум по психологии личности. - 2013. - № 3. - С.427-428.
- 12.Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика/ В. Кардашов // Человек и труд. - 2012. - № 10. - С. 80-83.
- 13.Кибанов А. Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография / А. Я. Кибанов, Ю. А.

- Дмитриева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 229 с.
14. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности управления персоналом // Основы ЭУП . - 2012. - №4 (4). - С.80-83.
  15. Корзенко Н. И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала /Н. И. Корзенко, М. Е. Зобнина// Вестник ЧелГУ. - 2012. -№3.- С.66-69.
  16. Корзенко Н. И., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник ЧелГУ. - 2015. - №1 (356). - С.124-126.
  17. Корзенко Н. И. Стимулирование и мотивация труда в организации /Н. И.Корзенко, А. С. Хорева // Вестник ЧелГУ . - 2015. - №1 (356). - С.127-128.
  18. Коробкина М.А. Анализ обучения персонала в сфере ресторанного бизнеса / М.А. Коробкина, Л.Г. Лукша // Актуальные вопросы экономики и гуманитарных наук: сб. статей участников Международной научно-практической конференции (2 марта 2015 г.). - 2015. - №2. - С. 182-187
  19. Максимцов М.М. «Особенности управления персоналом малого предприятия». ВЗФЭИ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=010460> (дата обращения 15.01.2017).
  20. Мухина Е. Р. Основы теории мотивации // МНИЖ. - 2015. - №3-3 (34). - С.71-72.
  21. Петухова Е. В. Моральное стимулирование как эффективный способ трудовой мотивации. [Электронный ресурс]. URL: <http://nauka-rastudent.ru> (дата обращения 15.01.2017).
  22. Попова К. А. К вопросу о формировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. [Электронный ресурс]. URL: [http:// Europeanresearch](http://Europeanresearch) (дата обращения 18.03.2017).
  23. Рассадин В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

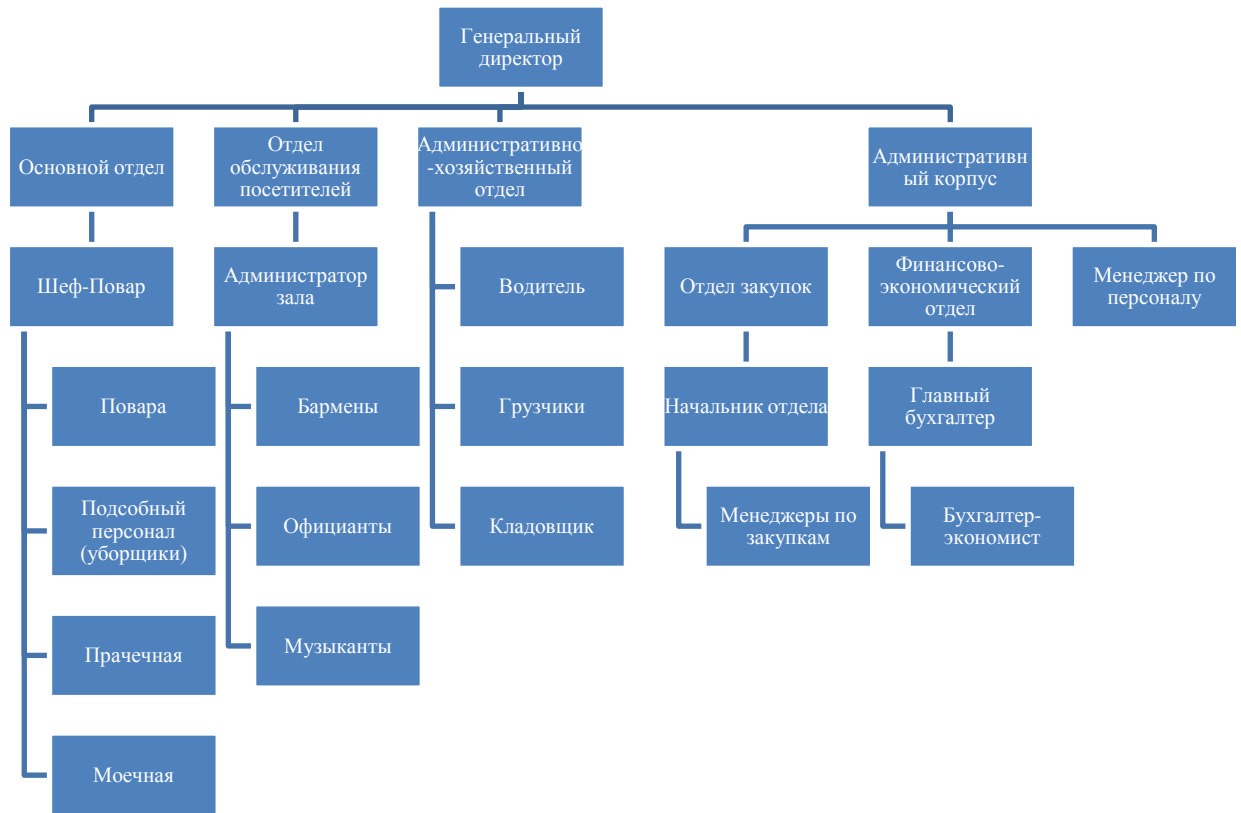
- персонала / В. В. Рассадин // Труд и социал. отношения. - 2014. - № 3. - С. 53-59.
24. Ромашов О.В. Социология труда: учеб. пособ. / О.В. Ромашов. - М.: Гардарики, 2013. - 213 с.
25. Салтык И.П. Материальные стимулы и их роль в повышении эффективности сельскохозяйственного труда/ И.П. Салтык, В.Ф. Гранкин, В.А. Левченко // Региональная экономика: теория и практика. – 2016. -№ 7. - С. 52-63
26. Скворцов В. Н., Трудовая мотивация работников в современных условиях// Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина . - 2013. - №1. - С.54-68.
27. Скрипниченко Л.С. Исследование особенностей трудовой мотивации на предприятиях сферы общественного питания // Инновационная наука . - 2015. - №9. - С.288-290
28. Скрипниченко Л.С. Управление текучестью персонала на предприятиях социальной сферы// Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии: сб. статей участников Всероссийской заочной научно-практической конференции (1-2 апреля 2014 г.). - 2014. - №5. - С. 127-130.
29. Снитко Л.Т. Факторы формирования эффективной системы мотивации на предприятии// Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. - № 3. - С. 5-9.
30. Сорочайкин, А. Н. Управление персоналом: глоссарий: терминолог. слов. / А. Н. Сорочайкин, Л. В. Ермолина. - Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2012. - 104 с.
31. Фоменко В.А. Анализ современных отечественных и зарубежных ученых теорий стимулирования труда // Известия Сочинского государственного университета. - 2015. - № 3-1 (36) - С.187-192
32. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2011. - 446 с.
33. Якимов В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации // ЗПУ .

2012. - №4. - С.61-67.

34. Устав общества с ограниченной ответственностью «Алмаз» по состоянию на 1.01.2017. – Туапсе, 2015. – 32с.

35. Отчет о финансово-хозяйственной деятельности ООО «Алмаз» за 2013-2016г. – Туапсе, 2015. – 47 с.

Организационная структура ООО «Алмаз»





### Тест потребности

Заполнив тест, приведённый ниже, вы сможете определить, какие потребности определяют ваше поведение в первую очередь и, следовательно, какие мотивы для вас являются ведущими.

#### Ведущие потребности

Если вы можете ответить «да» на поставленный вопрос, поставьте галочку в соответствующей клетке.

#### Вопросы теста

Вопросы	У
Нравятся ли вам такие ситуации, в которых вы лично должны находить решения возникающих проблем?	
Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предполагающие умеренный, взвешенный риск?	
Нуждаетесь ли вы в обратной связи?	
Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	
Отдаёте ли вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
Часто ли вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у вас с окружающими?	
Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?	
Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают трения?	
Пытаетесь ли вы оказывать влияние на людей и контролировать их?	
Стараетесь ли вы занять позицию лидера в группе?	
Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чём-то?	
Считают ли окружающие вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	

Ответы «да» на вопросы 1-4 показывают, в какой степени у вас выражена потребность в достижении.

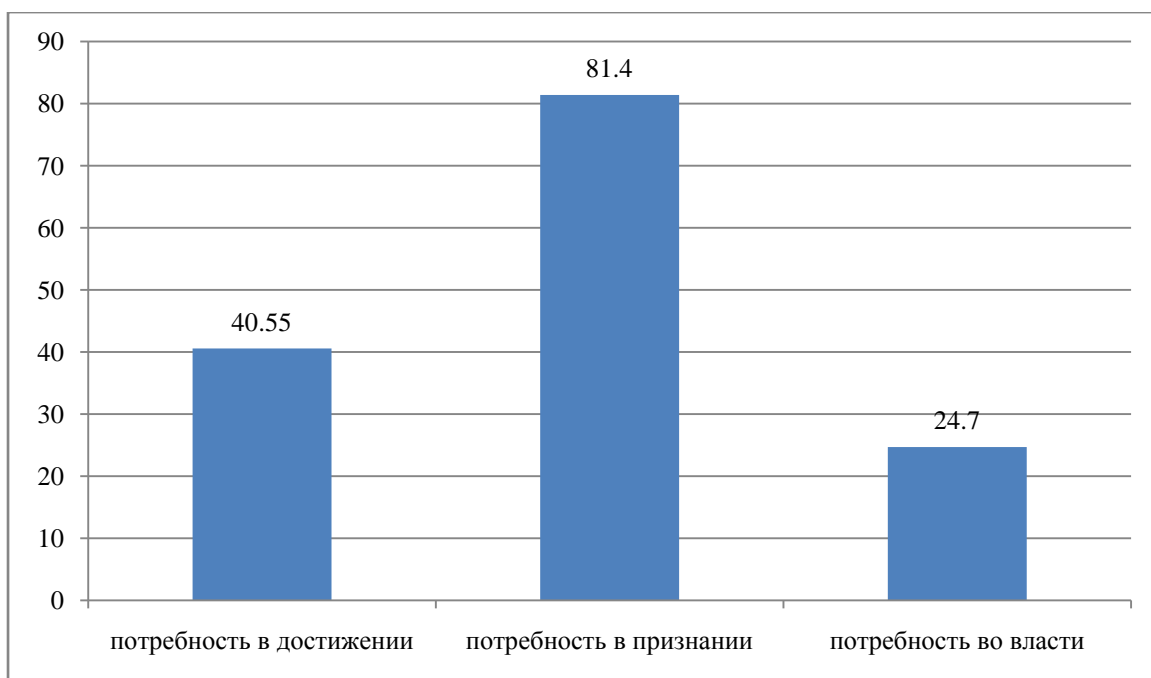
Ответы «да» на вопросы 5-8 показывают, в какой степени у вас проявляется потребность в признании.

Ответы «да» на вопросы 9-12 показывают, в какой степени у вас проявляется потребность во власти.

**Общие результаты по тесту на выявление ведущих потребностей**

Вопросы	Количество человек ответивших Да	Выраженность потребности в среднем по опрошенным
1. Правильно ли вам такие ситуации, в которых вы лично должны находить решения возникающих проблем?	8	40,55%
2. Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предполагающие умеренный, взвешенный риск?	20	
3. Нуждаетесь ли вы в обратной связи?	21	
4. Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	15	
5. Отдаёте ли вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	22	81,40%
6. Часто ли вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у вас с окружающими?	31	
7. Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?	33	
8. Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают трения?	34	
9. Пытаетесь ли вы оказывать влияние на людей и контролировать их?	8	24,7%
10. Стараетесь ли вы занять позицию лидера в группе?	6	
11. Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чём-то?	17	
12. Считают ли окружающие вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	10	

Степень влияния потребностей на сотрудников ООО «Алмаз»



### Изучение потребности в достижении

Методика разработана Ю.М. Орловым (1978) и представляет собой тест-опросник, содержащий 23 положения (утверждения), с которыми испытуемый соглашается или не соглашается. Тест направлен на выявление степени выраженности потребности в достижении успеха в любой деятельности, заражённости человека на успех.

Проведение исследования

Инструкция. Сейчас вам прочтут ряд приложений. Если вы с ними согласны, то рядом с номером положения напишите на своём листочке «Да», если не согласны напишите «Нет».

Далее зачитываются положения.

Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчёта.

Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл.

Для меня в любом деле важно его исполнение, а не его законченный результат.

Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.

По моему мнению, большинство людей живут дальними целями, а не близкими.

В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.

Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.

Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые её элементы.

Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.

Мои близкие считают меня ленивым человеком.

Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.

Мои родители слишком строго контролируют меня.

Терпения во мне больше, чем способностей.

Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня слишком часто отказываться от своих намерений.

Думаю, я уверенный в себе человек.

Ради успеха я могу рискнуть даже если шансы не в мою пользу.

Я не усердный человек.

Когда всё идёт гладко, моя энергия усиливается.

Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.

Мои близкие обычно не разделяют моих планов.

Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих ровесников.

Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Я мог бы достичь большего освободившись от текущих дел.

Обработка и интерпретация результатов

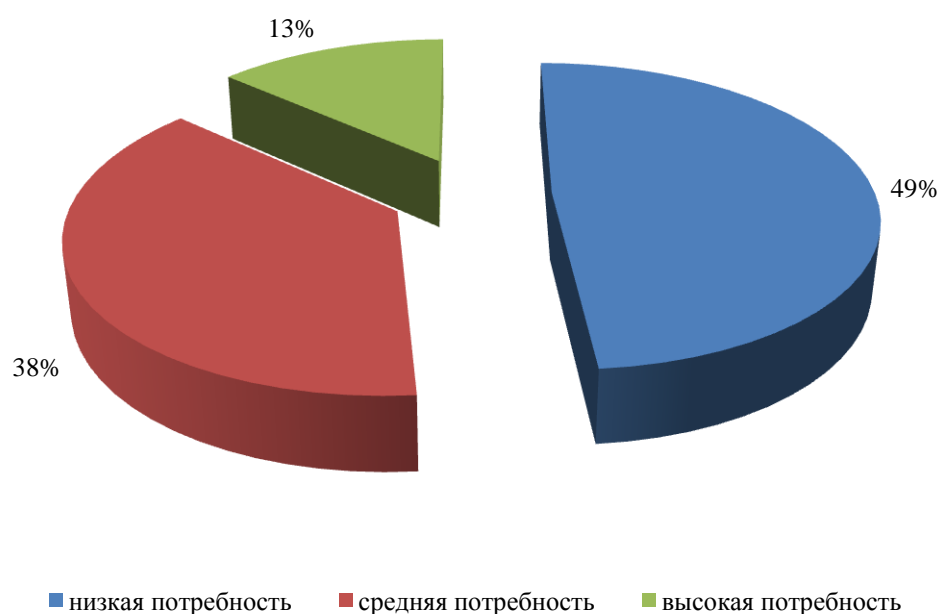
За каждый ответ ставится 1 балл: за ответы «Да» - на вопросы 2, 6-8, 14, 16, 18, 19, 21, 23; за ответы «Нет» - на вопросы 1, 3-5, 9-13, 15, 17, 20.

Потребность в достижении (ПД) равна сумме баллов «Да» + «Нет», получивших 1 балл. Таким образом, оценочная шкала – от 0 до 23 баллов. Чем больше баллов в сумме набирает испытуемый, тем в большей степени у него выражена потребность в достижениях.

Результаты проведенного исследования по изучению потребностей в  
достижении

Количество набранных баллов	Количество сотрудников	Степень потребности
0	0	Низкая (18 человек)
1	0	
2	1	
3	0	
4	3	
5	3	
6	2	
7	4	
8	5	
9	2	Средняя (14 человек)
10	0	
11	3	
12	1	
13	3	
14	2	
15	1	
16	2	Высокая (5 человек)
17	0	
18	0	
19	1	
20	2	
21	0	
22	2	
23	0	

Степень потребности в достижениях



**Анкета «Оценка качества трудовой жизни»**

Предлагаем определить степень вашей удовлетворенности (высокая, средняя, низкая) в отношении следующих факторов труда.

Насколько Вы удовлетворены отношениями в трудовом коллективе?

Насколько Вы удовлетворены размером оплаты Вашего труда?

Определите степень удовлетворенности Вашим рабочим местом?

Насколько Вы удовлетворены руководством вашего отделения?

Насколько Вы удовлетворены служебной карьерой?

Результаты проведенного анкетирования

факторы труда	низкая степень удовлетворенности, чел.	средняя степень удовлетворенности, чел.	высокая степень удовлетворенности, чел.
отношения в трудовом коллективе	5	25	7
размер оплаты труда	19	16	1
рабочее место	8	19	10
руководство предприятия	29	7	1
служебная карьера	32	3	3

