

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

Обучающийся

Э.С. Саранина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент Е.В. Косс

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Саранина Эвелина Сергеевна.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала».

Научный руководитель: Кандидат педагогических наук, доцент Кифа Людмила Леонидовна.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

Объект исследования – ООО «Ресторан честных цен», основная деятельность которого направлена на оказание услуг в сфере общественного питания.

Предмет исследования – повышение эффективности работы предприятия с помощью создания системы мотивации персонала.

Методы исследования – теоретический анализ, изучение финансово-экономической отчетности, беседа и устный опрос по вопросу исследования.

В бакалаврской работе были рассмотрены теоретические основы мотивации персонала. Также был проведен анализ деятельности ООО «Ресторан честных цен» и действующей системы мотивации на предприятии. На основании полученных результатов была разработана система мотивации эффективности работы предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

Abstract

Bachelor's thesis was completed by: Saranina Evelina Sergeevna.

Subject: " Development of measures to improve the personnel motivation system."

Supervisor: Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor Kifa Lyudmila Leonidovna.

The purpose of the study is to develop measures to create a system of motivation for the efficiency of the enterprise.

The object of the study is LLC "Restaurant of Fair Prices", the main activity of which is aimed at providing services in the field of catering.

The subject of the study is to increase the efficiency of the enterprise by creating a system of personnel motivation.

Research methods - theoretical analysis, study of financial and economic reporting, conversation and oral questioning on the research issue.

In the bachelor's work, the theoretical foundations of staff motivation were considered. An analysis was also made of the activities of Restaurant Fair Prices LLC and the current motivation system at the enterprise. Based on the results obtained, a system of motivation for the efficiency of the enterprise was developed.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of used literature and used sources and applications.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы управления мотивацией персонала	9
1.1 Сущность, роль, значение мотивации персонала	9
1.2 Методы мотивации персонала	12
2 Анализ системы мотивации персонала в ООО «Ресторан честных цен»	16
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Ресторан честных цен» .	16
2.2 Анализ системы мотивации персонала.....	20
Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Анализ текучести кадров, заработной платы и корпоративной культуры	20
3 Рекомендации, направленные на повышение уровня мотивации труда персонала ООО «Ресторан честных цен»	38
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.....	38
3.2 Экономическое обоснование мероприятий.....	51
Заключение	55
Список используемой литературы и используемых источников.....	60
Приложение А Бланк анкеты для выявления причин увольнения персонала	65
Приложение Б Бланк анкеты для исследования эффективности системы оплаты труда.....	66
Приложение В Бланк анкеты для оценки организационной культуры работниками ООО «Ресторан честных цен»	67
Приложение Г Бланк анкеты для выявления ценностных ориентаций и мотивов труда работников	68
Приложение Д Карта наблюдения и оценки профессиональных качеств официанта.....	69

Приложение Е Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда	71
Приложение Ж Основные составляющие системы наставничества	72
Приложение И Форма оценочной карты эффективности системы наставничества.....	73
Приложение К Карта систематизации факторов эффективности и неэффективности в работе наставника	74
Приложение Л Данные о стаже работников, уволившихся по причине текучести	75
Приложение М Последовательность суждений экспертов.....	76
Приложение Н Последовательности суждений с присвоенными им рангами, построенные на основании представлений экспертов и построенные на основании мнения рядовых работников	77
Приложение П План по труду и его оплате	78
Приложение Р Движение кадров на предприятии за 2019-2021 гг.....	79
Приложение С Анализ заработной платы	80

Введение

Актуальность исследования вопросов мотивации сотрудников определена формированием новых элементов хозяйствования, которые направлены на экономику рынка. Перед компаниями возникает потребность осуществлять свою деятельность по-новому, основываясь на рыночные требования, изучив новое экономическое поведение, проведя адаптацию всех сторон деятельности организаций к изменениям.

Повышение качества управления деятельностью отечественных компаний нельзя осуществить без активного привлечения резерва человеческого фактора. Сотрудники, их активная деятельность и достижение поставленных задач, их навыки дают возможность гарантировать успешную деятельность любой компании.

Дорога к результативному регулированию производства пролегает через осознание трудовой мотивации сотрудника. Только понимая, что лежит в основе действий человека, что именно побуждает его к труду, можно сформировать результативную систему управления трудовым процессом. Для этого важно понимать, за счёт чего осуществляется мотивация.

Мотивация играет важную роль в исполнении сотрудниками компании своих обязанностей. Она оказывает воздействие на старания, усилия и настойчивость человека. Высокая заинтересованность сотрудников компании в труде является одним из главных критериев результативности её деятельности, поскольку мотивация формирует настрой на работу с большой отдачей.

Главный вопрос, который интересует менеджеров компании, заключается в том, как мотивировать сотрудников и использовать их потенциал по максимуму. Но зачастую руководители российских компаний используют устаревшие способы управления персоналом, и это негативно сказывается на результатах деятельности компании.

Чаще всего мотивирующими критериями являются:

- сохранение рабочего места;
- увеличение размера премий и поощрений.

Система материального стимулирования, которая применяется во многих компаниях, не соответствует представлениям о рыночной экономике. Она носит упрощенный характер управления и не способствует повышению результативности деятельности компании. Следовательно, система мотивации заслуживает особого внимания, в чем и заключается актуальность данной бакалаврской работы.

Целью бакалаврской работы является изучение теоретических основ управления мотивацией персонала.

Задачи бакалаврской работы обусловлены ее целью:

- исследовать сущность, роль, значение мотивации персонала;
- рассмотреть методы и методики мотивации персонала;
- провести анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Ресторан честных цен»;
- оценить обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами; провести анализ текучести кадров и определить мотивы увольнения персонала;
- провести анализ заработной платы и стимулирования труда;
- провести анализ корпоративной культуры исследуемой организации и дать оценку мотивов труда и удовлетворенности трудовой деятельностью персонала предприятия;
- разработать рекомендации, направленные на повышение уровня мотивации труда персонала ООО «Ресторан честных цен».

Предмет исследования бакалаврской работы – система мотивации персонала.

Объект исследования – система мотивации персонала в ООО «Ресторан честных цен».

При написании бакалаврской работы использованы следующие методы: метод сбора, обработки и интерпретации информации; методы экономического анализа – анализ абсолютных и относительных величин, метод цепных подстановок, коэффициентный метод; методы социологических исследований – анкетирование, опрос, интервью и др.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала актуальны и могут быть реализованы в ООО «Ресторан честных цен».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы, приложений.

В первом разделе бакалаврской работы исследованы теоретические основы управления мотиваций персонала: определены сущность, роль, значение мотивации персонала; рассмотрены методы, методики и системы мотивации персонала.

Во втором разделе проведен анализ деятельности ООО «Ресторан честных цен» в 2019-2021 гг., а также анализ системы мотивации персонала. Дана оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами; проведен анализ текучести кадров, анализ заработной платы и стимулирования труда, корпоративной культуры. Дана оценка мотивов труда и удовлетворенности трудовой деятельностью персонала предприятия.

В третьем разделе на основе выявленных проблем представлены рекомендации, направленные на повышение уровня мотивации труда персонала ООО «Ресторан честных цен». Разработаны рекомендации по совершенствованию системы оплат труда на предприятии, по формированию корпоративной культуры, по развитию способностей и получению профессиональных навыков работников на основе системы наставничества. Рациональность внедрения представленных мероприятий подтверждена экономическими расчетами.

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала

1.1 Сущность, роль, значение мотивации персонала

«Мотивация представляет собой процесс стимулирования мотивов сотрудника и формирование стимула для эффективной деятельности. Цель мотивации – это создание условий, которые побуждают человека осуществлять конкретные действия для эффективного достижения поставленной задачи» [2].

Процесс мотивации можно представить тремя основными понятиями:

- потребность;
- мотив;
- цель.

«Потребность представляет собой состояние человека, в котором он испытывает нужду в определенном объекте, необходимым для его существования» [1].

«Мотив – это побуждение человека осуществить конкретное действие, которое нацелено на результат.

Цель – это объект или его состояние, которым стремится обладать человек» [3].

Мотивационный процесс и взаимосвязь рассмотренных выше понятий представлен на рисунке 1.

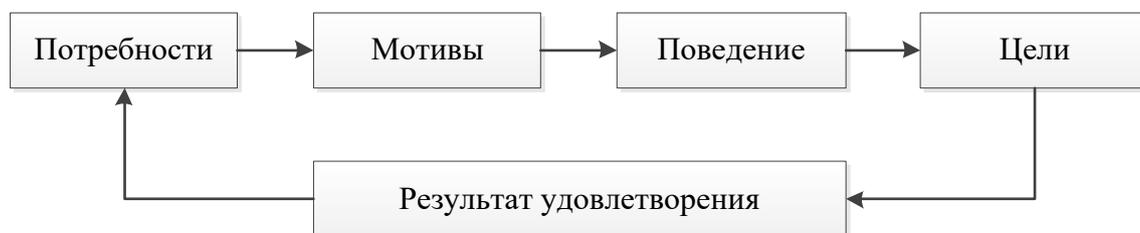


Рисунок 1 – Мотивационный процесс [52]

Процесс, представленный на рисунке, отражает только общее представление о связи мотивации с потребностью. Мотивационный процесс может выглядеть более сложно. Мотив, который движет человеком, создается под воздействием ряда факторов и подвержен переменам [53].

«Основные факторы:

- способность;
- образование;
- социальное положение;
- материальное состояние;
- мнение общества» [16].

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что предугадать поведение членов коллектива в ответ на различные системы мотивации крайне трудно. Для создания результативной системы мотивации необходимо изучить теоретические основы мотивации, а также системы, применяемые сегодня [54].

«Методы мотивации сотрудников могут быть различными и находятся в зависимости от общей системы управления и особенностей работы самой компании» [4].

«Различают основные методы мотивации:

- организационно - распорядительный (организационно - административный);
- экономический;
- социально-психологический» [20].

Последний метод считается самым распространённым [55].

«Экономический метод обусловлен стимулами экономики. Он представляет собой материальную мотивацию, вознаграждение за хороший результат работы и применение штрафов за несоответствующее качество.

Организационно-административный метод, обусловлен директивными указаниями. Данный метод основывается на мотивации власти и

принуждении, и играет значимую роль. Он предполагает четкое соблюдение всех прав и обязанностей, а также позволяет обеспечить результативную работу управления компанией» [5].

«Социально-психологический метод используется для увеличения социальной активности персонала. Он оказывает воздействие на социальные, религиозные и иные интересы сотрудников, формируя социальную мотивацию трудовой деятельности. К такому методу относятся:

- анкетирование;
- тестирование;
- опрос;
- интервью» [6].

Для достижения наиболее высокой результативности необходимо одновременно применять все три метода [56].

Приведённая классификация является классической, на сегодняшний день используются и иные группы стимулирующих методов. Рассмотрим следующие четыре вида:

- экономический стимул (заработная плата, контрактная плата, премия, страховка, льготы) [57];

Эффективность данного метода обусловлена тем, в какой мере соблюдается поощрение и наказание с результатами деятельности и их связь во времени.

- управление по целям;

Данный метод широко применяется за рубежом и подразумевает установку целей, которые способствуют решению основной задачи компании. По результатам достижения целей сотрудников ожидается увеличение заработной платы или иное поощрение [58].

- обогащение труда;

Данная система относится к неэкономическому методу и подразумевает предоставление сотрудникам более перспективной работы и

самостоятельности в употреблении ресурсов [59].

– система участия.

На сегодняшний день присутствует в различных формах, как в широком привлечении коллектива к принятию решения важных вопросов производства и регулирования, так и до соучастия посредством приобретения акций компании [60].

В масштабах данных групп методов формируются отдельные методики мотивации сотрудников.

1.2 Методы мотивации персонала

На сегодняшний день мотивация базируется на основных знаниях психологи и особое внимание уделяется потребностям людей [61].

«Одной из основных теорий мотивации является процессуальная. Она признаёт важность потребностей, но сама мотивация рассматривается как объект, который подталкивает человека направлять свои усилия на решение определенных задач» [7].

«Самые распространённые теории мотивации – это теории Маслоу Макклелланда и Герцберга. Теория Маслоу состоит из пяти основных видов потребностей, которые представлены на рисунке 2» [8].



Рисунок 2 – Основные виды потребностей Маслоу

«Согласно теории Макклелланда к потребностям Маслоу добавляются ещё несколько основных потребностей, представленных на рисунке 3. потребность власти, успеха и принадлежности» [9].



Рисунок 3 – Основные виды потребностей Макклелланда [62]

«Теория Герцберга базируется на проведении анализа факторов, которые оказывают воздействие на удовлетворение потребностей человека. Данные факторы подразделяются на две группы:

- гигиенические (размер заработной платы, отношения в коллективе, виды контроля);
- мотивирующие (ощущение собственного успеха, карьерный рост, всеобщее признание).

Потребности формируются под влиянием ряда факторов:

- пол;
- возраст;
- профессия;

- семейное положение;
- воспитание;
- уровень образования;
- социальный статус)» [10].

На сегодняшний день существует большое количество стимулов, которые находятся в зависимости от экономики, цен, квалификации персонала, психологического климата. Стимул, который мотивирует одного конкретного человека сегодня, завтра может сработать в обратную сторону. Нет никаких точных данных о том, как именно работает механизм мотивации, с какой силой он должен быть применен и когда он сработает. Следовательно, анализ, исследование и разработка новых различных стимулов труда происходит непрерывно [63].

На сегодняшний день широко применяется партисипативный стиль управления мотивацией сотрудников, который подразумевает поощрение за труд, и нацелен на усиление заинтересованности персонала в трудовой деятельности за счёт расширения их полномочий [24].

Все вышеуказанные теории можно использовать в условиях российского рынка, но важно проводить анализ конкретной группы лиц, к которым применяется мотивация. Исходя из проведенного анализа следует выбирать мотивационный метод. Важно учитывать, что потребности людей и факторы деятельности российского общества имеют свои особенности [64]:

- неудовлетворение первичных потребностей;
- способность работать, опираясь на вторичные потребности.

Следовательно, используя мотивационные методы, нужно подстраивать их под определенную ситуацию.

На сегодняшний день, в современной литературе имеется различное множество исследований, которые рассматривают предметы, процессы и мотивационные методы. В приложении Е, на рисунке Е.1 представлена система создания мотивационно-стимулирующих условий труда.

Основным критерием данного метода считается гарантия положительного отношения сотрудника к своим обязанностям и правилам компании, для этого необходимо вознаграждение верного самоопределения сотрудника. Самоопределение – это принятие сотрудником условий своей деятельности и жизни в компании [50].

Особое внимание современная литература уделяет де-мотивации. При помощи исследования социологов существует возможность выделить наиболее результативные мотивационные методы, которые оказывают де-мотивирующее влияние [51].

Мотивационные методы подразделяются в зависимости от влияния на различные потребности:

- организационно распорядительные;
- экономические;
- социально-психологические.

«Стимулирующие методы подразделяются на следующие группы:

- экономические;
- целевое управление;
- обогащение деятельности;
- система участия» [14].

«Основными тенденциями развития систем мотивации и стимулирования персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка» [11].

«Наибольший вес среди форм мотивации и стимулирования имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь» [12].

2 Анализ системы мотивации персонала в ООО «Ресторан честных цен»

2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Ресторан честных цен»

ООО «Ресторан честных цен» - предприятие, образованное в 2018 г. Основным видом деятельности предприятия, является оказание услуг в сфере общественного питания. «Ресторан честных цен» расположен в Автозаводском районе г. Тольятти. «Ресторан честных цен» - одно из популярных заведений г. Тольятти. В зале на 120 посадочных мест уютная и демократичная обстановка, широкий ассортимент напитков, более ста видов коктейлей, в том числе фирменных.

На рисунке 4 представлена структура управления «Ресторан честных цен».

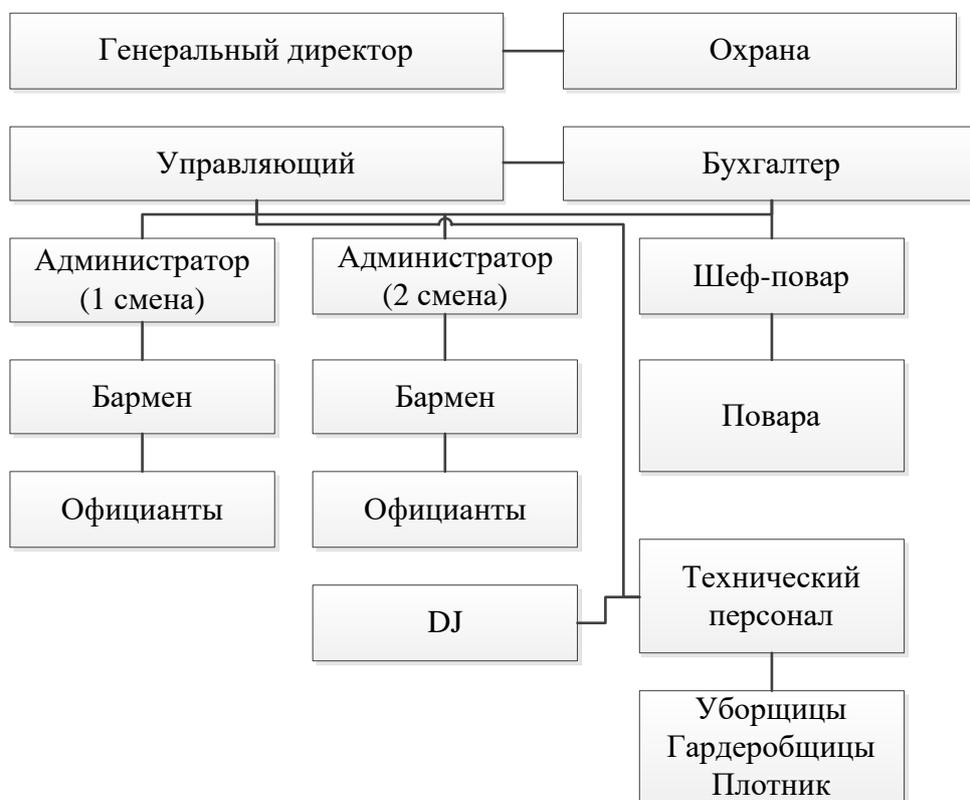


Рисунок 4 – Система управления ООО «Ресторан честных цен»

Функции по управлению персоналом в ООО «Ресторан честных цен» выполняет управляющий. Он организует и контролирует сотрудников организации. Непосредственный контроль и организацию производственного процесса осуществляет администратор.

Особенность организации ресторанного бизнеса имеет особенные запросы к деятельности официанта. Важно, чтобы официант обслуживал клиентов не механически, согласно введённым правилам обслуживания, просто принимая и вынося заказы. Опыт официанта также не является показателем его качественной работы. Поэтому управляющему важно оценивать потенциал нового персонала, поскольку обучить правилу сортировки можно абсолютно каждого. Человек должен быть творческим и разбирающимся в психологии посетителей, и тогда он сможет легко понять их желания. В ресторане честных цен зачастую бывает много просителей, и официанты должны качественно работать не только в зале, но и с кухней и кассой.

Бармен в свою очередь должен иметь навык в украшении и изготовлении различных коктейлей, правильно сочетать вкусы. Бармены должны строго соблюдать кассовую дисциплину, знать и исполнять инструкцию по работе на кассово-операционной системе; знать действующие продажные цены на товары, правильно производить расчеты с посетителями. Бармен должен знать порядок составления заявок на необходимое количество и ассортимент напитков, закусок и др. товаров, ведение учета и потребности в посуде, а также своевременно получать товары и продукты со склада. Бармен также должен осуществлять проверку наличия маркировок алкогольной продукции, привозимых со склада.

На должность повара принимают людей, которые имеют опыт работы и специальное образование, они должны уметь пользоваться современным кухонным оборудованием, готовили блюда различной степени сложности и знали правила сервировки столов. Основные обязанности повара:

- формирование меню;

- создание списка продуктов;
- приготовление блюд и их оформление.

Основные обязанности ди-джея:

- наладка аппаратуры и микрофонов;
- музыкальное сопровождение для конкурсов и танцевальных программ.

Администратор осуществляет контроль всего рабочего процесса ресторана.

В ресторане отдельное внимание выделяется для составления графика работы персонала. График работы официантов -2/2. Каждая смена включает в себя одного администратора, одного бармена, трёх официантов, поваров, посудомойки и уборщицы. Ставка сотрудницы гардероба вводится только в холодное время года. График работы плотника свободный и зависит от объёма работы. Ди-джей осуществляет свою работу по вечерам пятницы и выходных дней, исключением являются банкеты.

Для анализа основных экономических показателей деятельности предприятия было исследовано их изменение за период 2019-2021 г.г. (таблица 1). В 2021 г. объем товарооборота увеличился по сравнению с 2019-2021 гг. и составил 7116 тыс. руб., что на 119,29 % больше, чем в 2019 г. и на 6,61 % больше, чем в 2020 г. Численность работающих в 2021 г. увеличилась по сравнению с 2019 г. на 50 %, по сравнению с 2020 г. – на 20 %. В связи с увеличением численности персонала среднегодовая выработка одного работника в 2021 г. несколько ниже, чем в предыдущем году (на 2,28 %).

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Ресторан честных цен»

Показатели	Абсолютное значение			Темп роста, % 2021 г.	
	2019	2020	2021	К 2019	К 2020
Объем товарооборота, тыс.руб.	3245	6675	7116	219,29	106,61
Закупочная цена, тыс.руб.	1767	3745	3716	210,30	99,23

Продолжение таблицы 1

Показатели	Абсолютное значение			Темп роста, % 2021 г.	
	2019	2020	2021	К 2019	К 2020
Валовой доход, тыс.руб.	1478	2930	3400	230,04	116,04
Издержки обращения, тыс.руб.	1150	1720	1840	160,00	106,98
Прибыль от продаж, тыс.руб.	328	1210	1560	475,61	128,93
Численность работающих всего, чел. в том числе рабочие, чел.	16	22	24	150,00	120,00
	13	18	20	153,85	111,11
Среднегодовая выработка, тыс.руб. одного работающего; одного рабочего	202,81	303,41	296,50	146,20	97,72
	249,62	370,83	355,80	142,54	95,47
Фонд заработной платы всего, тыс.руб. в том числе рабочего	720	1540	1660	107,79	107,79
	470	994	1083	230,43	108,95
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.: одного работающего; одного рабочего	3,75	5,83	5,76	153,71	98,81
	3,01	4,60	4,51	149,82	98,10

Из данных, представленных в таблице 1, видно, что производственная деятельность предприятия является в 2019-2021 гг. прибыльной. В 2021 г. прибыль от продаж составила 1560 тыс. руб., что на 28,93 % выше показателя 2020 г. Рентабельность продаж в 2021 г. выше показателей двух предыдущих лет – на 11,81 процентного пункта выше показателя 2019 г. и на 3,78 процентного пункта выше показателя 2020 г.

На рисунке 5 представлена динамика основных показателей деятельности ресторана.

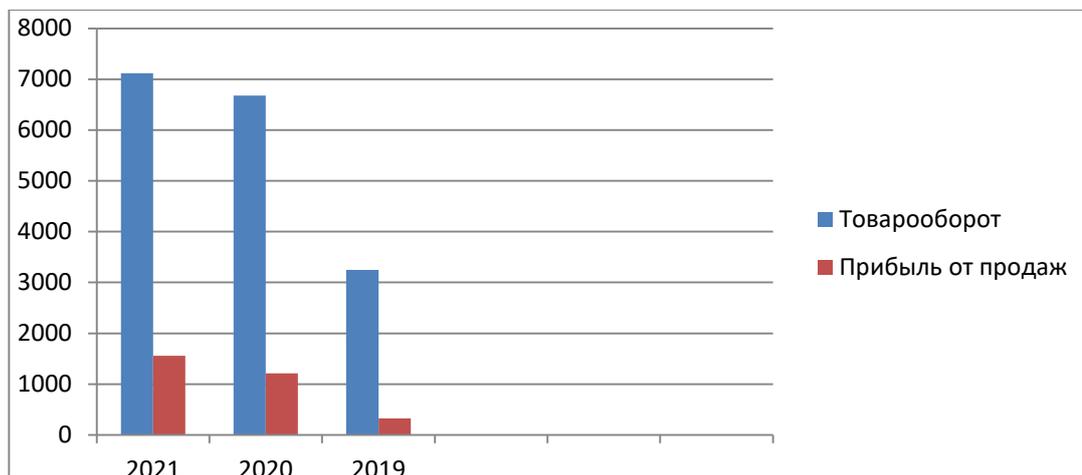


Рисунок 5 - Динамика основных показателей деятельности «Ресторан честных цен» в 2019-2021 гг.

По проведенному анализу деятельности предприятия ООО «Ресторан честных цен» можно сделать вывод, что в 2021 году заметен рост объема товарооборота в сравнении с 2019-2020 гг. К тому же, заметно увеличение прибыли в сравнении с двумя предыдущими годами.

2.2 Анализ системы мотивации персонала.

Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Анализ текучести кадров, заработной платы и корпоративной культуры

Проведем анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. В процессе анализа использованы данные первичного и статистического учета ресторана «Ресторан честных цен» за 2019-2021 гг. Динамика обеспеченности рабочей силы представлена на рисунке 6.

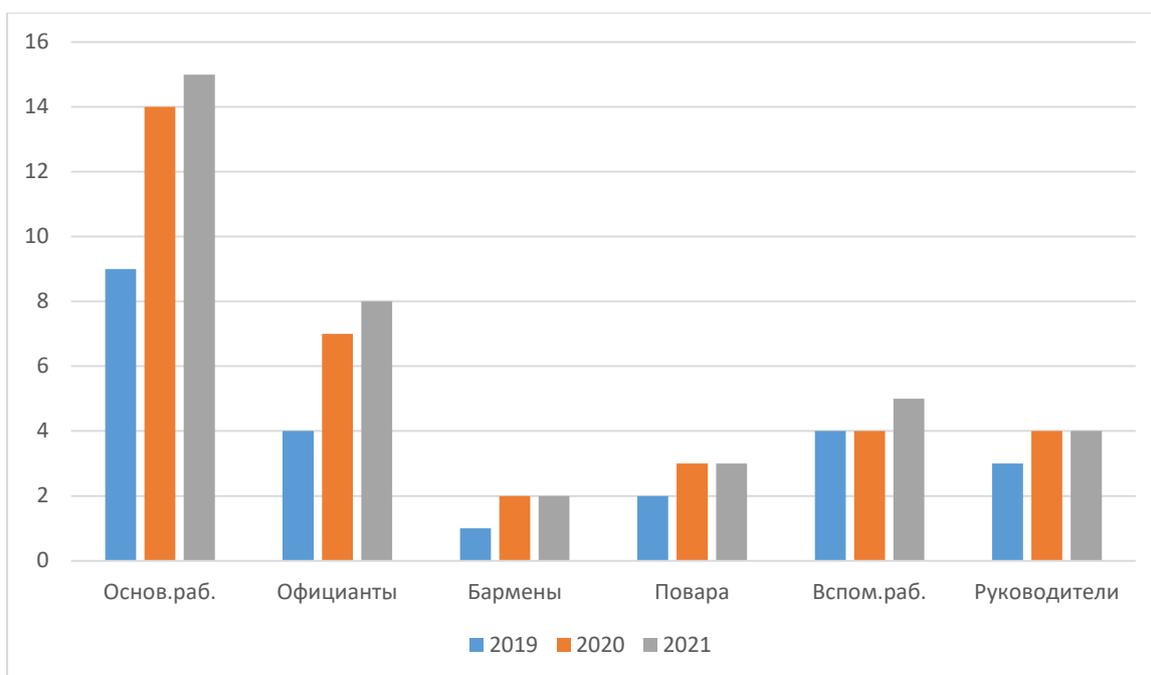


Рисунок 6 - Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Исходя из рисунка 6 можно сделать вывод, что в 2019-2021 гг. увеличился кадровый состав. В 2022 году количество сотрудников возросло на 6 человек (37,50 %). Рост произошел в связи с дополнительным приёмом основных сотрудников, а также второго администратора (прибавилось на 5 человек / 55,56 %). К 2021 году состав сотрудников увеличился еще на 2 человека (9,09 %). Был принят официант и еще одна уборщица.

Проведем анализ динамики структуры работников в организации за 2019-2021 гг., который представлен на рисунке 7.

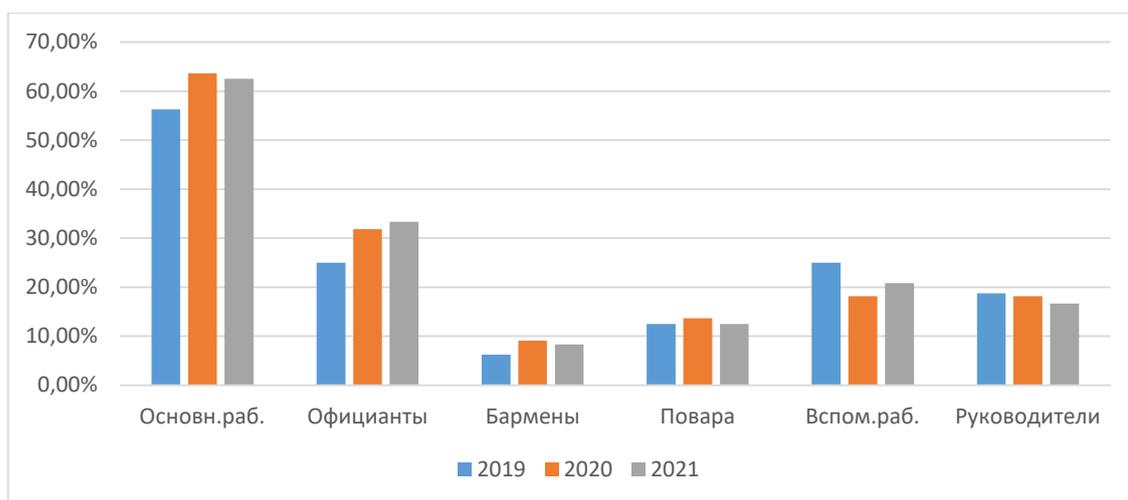


Рисунок 7 - Динамика структуры численности работающих по категориям (%)

Исходя из рисунка 7 можно сделать вывод, что в 2021 году произошли неблагоприятные изменения - сократился удельный вес основных сотрудников на 1,14 %, и на 2,63 % увеличился удельный вес вспомогательного персонала (рисунок 8).

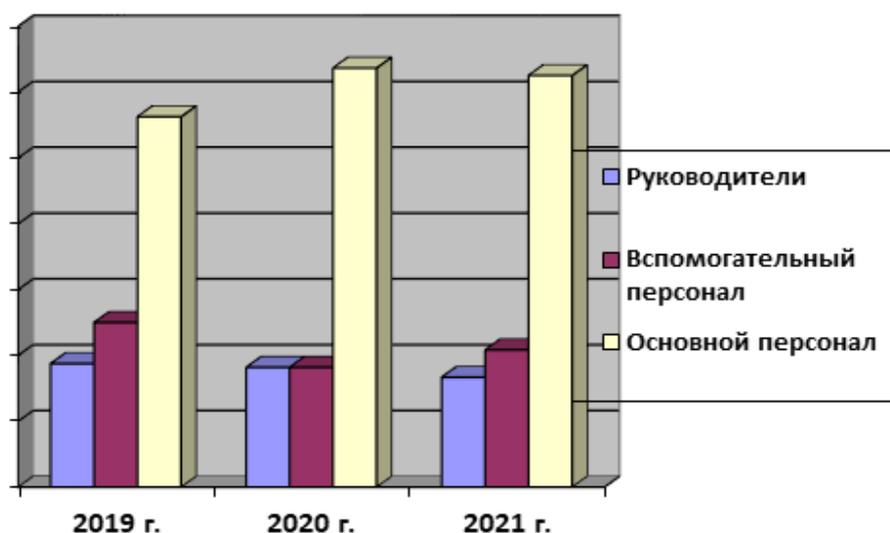


Рисунок 8 - Динамика структуры персонала «Ресторан честных цен» в 2019-2021 гг.

Следовательно, в организации заметно уменьшилось количество сотрудников, которые являются основными изготовителями услуг.

Большое воздействие на результативность применения ресурсов труда оказывает степень движения кадров в организации (Приложение Р, таблица Р.1).

Исходя из таблицы Р.1, можно сделать вывод, что в компании текучесть кадров в 2020 году составляет 18,20%, по основным сотрудникам – 21,40%. К 2021 году коэффициент текучести уменьшился до 16,70%, но по основным сотрудникам он увеличился на 5,30% по сравнению с 2020 годом. Следовательно, текучесть кадров ООО «Ресторан честных цен» ниже средних показателей текучести в России, она составляет 70%. Но всё же является высоким и превышает естественный уровень на 3-5%.

Рассмотрим причины увольнения работников.

В 2020 г. увольняется администратор ресторана, проработавший 2 года; причина – «нет времени на семью».

В 2021 г. уволился администратор, по причине отсутствия перспектив развития ресторана и маленькой заработной платы. Срок работы – 4 года.

В 2021 г. уволились два бармена, по причине отсутствия времени для учёбы и низкой заработной платы. Срок работы – 3 года.

В Приложении Л на рисунке Л.1 представлены данные о стаже работников в «Ресторане честных цен», уволившихся по причинам текучести. Проанализируем объём экономических убытков, вызванных текучестью кадров (рисунок 9).

	2019	2020	2021
Среднедневная выработка одного работника	0,556	0,831	0,812
Средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью	0,5	0,5	0,5
Число выбывших работников по причине текучести	7	4	4
Коэффициент текучести	0,563	0,182	0,167
Коэффициент изменения кол-ва работников в отчётном периоде	1,500	1,375	1,091
Коэффициент снижения производительности труда перед увольнением	0,40	0,40	0,40
Коэффициент дней перед увольнением, когда падает производительность труда	7	7	7
Среднедневная выработка в период адаптации	0,450	0,500	0,582
Число дней в период адаптации	15	15	15
Потери от брака у новичков	13,00	12,00	8,00
Доля потерь от брака у работников, проработавших менее одного года	0,70	0,70	0,70

Рисунок 9 - Исходные данные для расчета экономического ущерба от текучести кадров

В таблице 2 представлены данные о величине экономического ущерба, вызванного текучестью кадров в 2019-2021 гг.

Таблица 2 - Анализ экономического ущерба от текучести кадров в «Ресторане честных цен» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Изменение 2021 г., %	
				2019 г.	2020 г.
Потери, вызванные перерывами в работе, тыс.руб.	1,946	1,662	1,624	-16,55	-2,29
Потери, вызванные снижением производительности труда у работников перед увольнением, тыс.руб.	1,557	2,327	2,274	46,05	-2,29
Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников, тыс.руб.	35,44	19,86	13,80	-61,11	-30,51

Продолжение таблицы 2

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Изменение 2021 г., %	
				2019 г.	2020 г.
Потери от брака у вновь поступивших работников, тыс.руб.	18,14	11,55	6,11	-66,32	-47,10
Итого потерь	57,083	35,399	23,808	-58,29	-32,44

Из данных таблицы 2 видно, что общие экономические потери от текучести кадров в «Ресторане честных цен» в 2021 г. составили 23,808 тыс.руб. Следует отметить, что данный показатель на 11,485 тыс. руб., или на 32,44 % ниже, чем в 2020 г. Однако величина экономических потерь достаточно существенна и составляет 0,33 % от общего объема товарооборота (по данным 2020 г. – 0,53%).

На рисунке 10 представлена структура экономических потерь от текучести кадров в 2021 г.

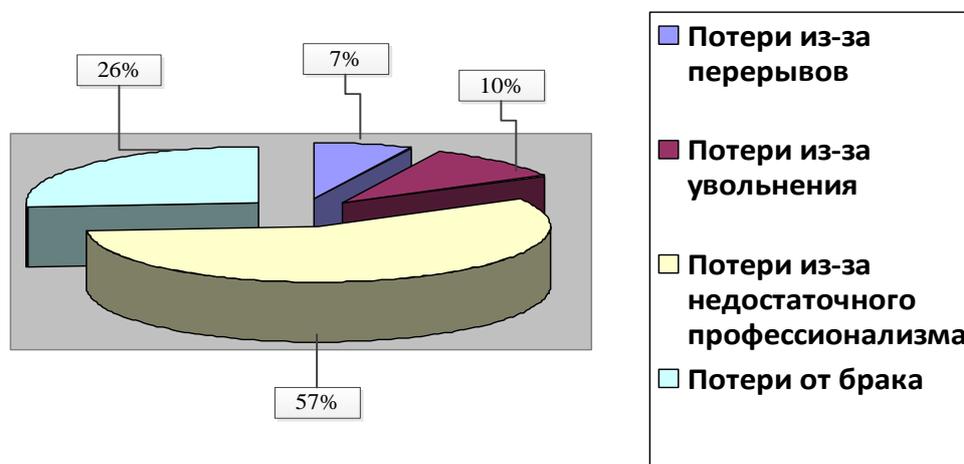


Рисунок 10 - Структура экономических потерь, связанных с текучестью кадров в 2021 г.

Из представленной диаграммы видно, что наибольший удельный вес в структуре потерь имеют потери, связанные с недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников – 57 %. Данной категории работников требуется время для изучения всех особенностей

трудовой деятельности, специфики труда, получения необходимых навыков, необходимых для эффективного труда на новом рабочем месте. Другой вид существенных потерь обусловлен потерями от брака от вновь поступивших работников (26 %).

Снижение производительности труда у работников перед увольнением составляет 10 %. Очевидно, что данную категорию потерь снизить достаточно трудно (у работника нет мотивов для эффективного труда, он уже готов к увольнению, переходу на новое место работы). Однако для снижения первой и второй категории потерь можно предпринять ряд действий, в том числе внедрение системы обучения на рабочем месте, использование группы наставников. Кроме того, необходимо совершенствовать систему отбора персонала в целях набора кадров, требующих минимальной программы обучения.

Одной из главных проблем в кадровой работе «Ресторан честных цен» является набор персонала. С одной стороны, это связано с дефицитом квалифицированных кадров на рынке труда. Но не менее важна и субъективная причина – отсутствие в организации действенной методики оценки принимаемого работника. В связи с этим рационально внедрение процедуры конкурсной оценки, позволяющей эффективно оценить уровень знаний и потенциал кандидата на рабочее место.

Другая проблема кадровой работы – организация оценки персонала. Оценка персонала в ресторане осуществляется управляющим, а также администратором смены. Такая оценка носит явно субъективный характер и зачастую отражает не только профессиональные достижения работника, но и личные взаимоотношения оценивающего и оцениваемого. В связи с этим рационально внедрение в практику кадровой работы системы оценки, позволяющей исключить эти недостатки.

Для выявления причин высокой текучести кадров в «Ресторан честных цен» было проведено исследование как среди уволившихся, так и среди работающих. Кроме того, для исследования причин увольнения из

«Ресторана честных цен» была образована группа экспертов в составе генерального директора, управляющего и администраторов ресторана.

«Основу опросника (Приложение А, таблица А.1) составили наиболее распространенные причины увольнения персонала: низкая заработная плата; незаслуженные штрафы; отсутствие перспектив, как для работника, так и для ресторана, в котором он работает; неудобный график работы; «трудные» отношения с начальником и сослуживцами; недостаток времени для учебы, отдыха и семьи из-за работы; неудовлетворенность персонала работой; разочарование работника в профессии; непрестижность работы в ресторанном бизнесе» [13].

«Респондентам было предложено расставить перечисленные суждения, раскрывающие возможные причины ухода сотрудников, в определенной последовательности: от наиболее вероятной, часто встречающейся причины увольнения по инициативе работника, к наименее вероятной и редко встречающейся причине увольнения. Кроме того, респондентам задавался следующий вопрос: «Если бы Вы сегодня или в ближайшие дни решили уволиться, то это было бы потому, что...»» [25].

Сотрудники ресторана (респонденты) назвали несколько основных причин увольнения:

- не видят перспектив в данном ресторане для себя;
- маленькая зарплата;
- не видят перспектив в данном ресторане в бизнесе.

Бланк анкеты для выявления причин увольнения персонала представлен в Приложении А, таблице А.1.

Эксперты расположили свои ответы в следующем порядке:

- маленькая зарплата;
- плохие отношения с руководством;
- не видят перспектив в данном ресторане для себя.

Последовательность суждений экспертов представлена в Приложении М на рисунке М.1.

«Проанализируем совпадение и рассогласование представлений экспертов с мнением респондентов (рядовых работников ресторана) о конкретных причинах увольнения, указанных последними в качестве таковых» [42]. Для этого обратимся к Приложению Н на рисунок Н.1.

Согласно Приложению Н, основной причиной увольнения рядовых сотрудников ресторана является отсутствие каких-либо перспектив для себя. Данная причина находится выше ответа низкой зарплаты.

«Тогда как эксперты, представляющие здесь взгляды работодателей, ставят мотив «отсутствие в этом ресторане перспектив для себя лично» лишь на третье место, а «низкую заработную плату» - на первое место. Это очень важный результат, который показывает, что работодатели недооценивают важность такого трудового мотива, как построение карьеры персоналом. Желание развиваться, стремление приобретать новые знания и статус на определенном этапе трудовой деятельности работников является более значимым, чем мотив высокого заработка» [14].

«Здесь кроются истоки стремления работодателей манипулировать поведением персонала с помощью уровня заработной платы. Наиболее распространенная схема управления персоналом – «делай, что тебе говорят и получай свои деньги». Это проще, чем выстраивать долгосрочные отношения сотрудничества, основанные на уважении личности работника, апелляции к его творческому потенциалу» [26]. «Игнорирование личностного потенциала работника приводит к отчуждению от результатов труда и формирует мотив смены места работы» [27]. Следовательно, план карьерного роста в ООО «Ресторан честных цен» позволит значительно уменьшить текучесть кадров.

«Следующий важный результат – это переоценка работодателями, по сравнению с сотрудниками, такой причины увольнения, как - «не складываются отношения с начальником». Эксперты присвоили ей второй ранг, а работники – только седьмой. Это означает, что при наличии

адекватной заработной платы, перспектив, связанных с продвижением по службе и успешностью самого предприятия, даже чрезмерная требовательность, порой граничащая с предвзятостью, со стороны руководства, не смущает персонал и он готов либо потерпеть, либо выработать приемлемый стиль взаимоотношений» [15].

«Значительное рассогласование представлений экспертов и мнения рядовых сотрудников относительно причины - «не складываются отношения с сослуживцами» - отражает общую тенденцию у экспертов к переоценке роли межличностных взаимоотношений в коллективе как фактора, способного запустить механизм поиска и смены места работы» [16].

«Таким образом, решение вопроса, связанного с резким увеличением числа увольнений по инициативе работника, может быть достигнуто в результате коррекции представлений, отражающих мнение работодателей, относительно доминирующих мотивов увольнения сотрудников. В качестве конкретных шагов можно предложить мероприятия, связанные с планированием карьеры работников, и процедуры, которые помогут повысить роль конкретного сотрудника в жизни компании, ее стабилизации и благополучии, за счет реализации его профессионального и личностного потенциала» [28].

Главными причинами, по которым увольняются сотрудники ресторана являются маленькая заработная плата, отсутствие карьерного роста, неблагоприятные отношения внутри коллектива. Но зачастую, текучесть кадров происходит из-за несовпадений ожиданий сотрудника с действительностью. Основную часть факторов, рассмотренных выше можно решить совершенствованием системы мотивации сотрудников и условий труда.

«Достойная зарплата не мотивирует, а лишь удерживает человека от поиска новой работы. Зато неудовлетворенность зарплатой очень сильно снижает мотивацию. Кроме того, около 50 % людей меняют место работы, утратив интерес к нематериальной мотивации» [43].

«Трудовой потенциал предприятия основан на объединении потенциальных возможностей работников, которые осуществляют трудовую деятельность. Материальное стимулирование формирует условия реализации трудового потенциала предприятия, представляя процесс использования различных стимулов для мотивации персонала.

Система оплаты труда на предприятии – повременная» [10].

При этом управляющий, администратор, технический персонал получают оклад (таблица 3), а для остальных работников установлена почасовая система оплаты труда.

Таблица 3 - Система окладов (в месяц), руб.

Категория работника	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное изменение 2021 г. от 2020 г., руб.	Темп роста в 2021 г. к 2020 г., %
Управляющий	10000	10000	15000	5000	150,00
Администратор	6000	6000	6500	500	108,33
Уборщица	4000	7000	7000	-	100,00
Посудомойка	3000	6000	6000	-	100,00
Гардеробщик	-	5000	5000	-	100,00
Плотник	-	6000	6000	-	100,00

Из данных таблицы 3 видно, что оклад управляющего в 2021 г. был увеличен на 50 % относительно уровня 2020 г., оклад администратора – на 8,33 %. По остальным работникам, получающим оклад, изменений в 2021 г. не производилось.

Из данных таблицы 4 видно, что в 2020 г. были увеличены часовые тарифные ставки по всем категориям работающих. В 2021 г. оклады остались на уровне 2020 г.

Таблица 4 - Почасовая система оплаты труда, руб.

Категория работника	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное изменение 2021 г. от 2020 г., руб.	Темп роста в 2021 г. к 2020 г., %
Повара	30	40	40	-	100,00
Бармены	25	30	30	-	100,00
Официанты	20	25	25	-	100,00
Шеф-повар	-	45	45	-	100,00

На работу ресторана оказывает влияние сезонность: если в холодные месяцы года ресторан работает по 9-11 часов, то в летние месяцы в среднем по 8 час. Соответственно, и заработная плата персонала, труд которых оплачивается повременно, колеблется в зависимости от времени года (таблица 5).

Таблица 5 - Динамика заработной платы персонала в течение 2021 г., руб. в месяц

Категория работников	Зима	Лето	Межсезонье
Бармены	9540	8160	8850
Официанты	3975	3680	3400
Повара	6360	5440	5840
Шеф-повар	7155	6840	6990

DJ и MC работают каждый день вечером, а также по предварительному заказу на банкетах; один вечер работы оплачивается в следующем размере:

- в зимние месяцы: понедельник среда – 300 руб.; четверг, воскресенье – 400 руб.; пятница, суббота – 900 руб. В среднем в месяц заработная плата ди-джея составляет 4050 руб.; DJ – 5250-6000 руб.;

- в летние месяцы: понедельник-четверг, воскресенье – 300 руб.; пятница, суббота – 800 руб.

Проведем анализ заработной платы работников предприятия. Данные для анализа заработной платы представлены в Приложении С, таблице С.1.

Из данных таблицы С.1 видно, что в 2021 г. среднегодовая заработная плата работника составила 69,17 тыс. руб., что на 53,71 % выше показателя 2019 г., однако, на 1,19 % ниже показателя 2020 г.

Среднегодовая заработная плата рабочего в 2021 г. ниже среднегодовой заработной платы работника на 15,02 тыс. руб., или на 21,71 %. Темп прироста среднегодовой заработной платы рабочего в 2021 г. составил 49,82 % относительно уровня 2019 г., однако относительно уровня 2020 г. среднегодовая зарплата рабочего ниже на 1,90 %.

Соотношение между темпами роста производительности труда и средней заработной платы в 2021 г. составило 0,989. Безусловно, для результативной работы организации важно, чтобы увеличение производительности труда обгоняло увеличение заработной платы. Это требование в 2020-2021 гг. не выполнялось (рисунок 11).

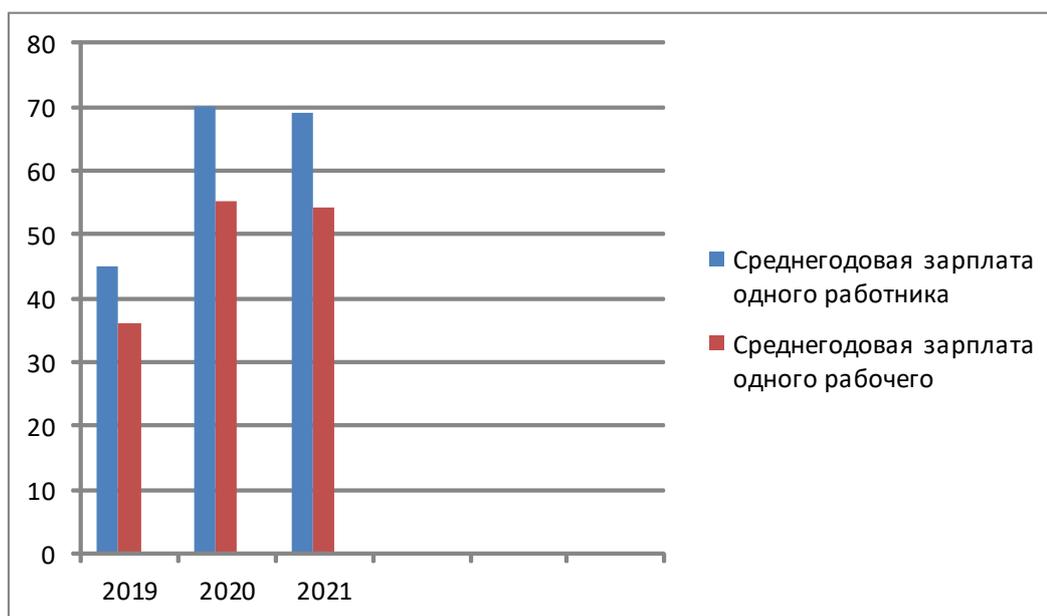


Рисунок 11 - Динамика среднегодовой заработной платы работников

В 2020 г. затраты на оплату труда увеличились на 0,01 руб. на каждый рубль товарооборота по сравнению с показателем 2019 г., что привело к перерасходу фонда заработной платы в размере:

$$P_{zn} = (0,23-0,22) * 6675 = 66,75 \text{ тыс.руб.}$$

В 2021 г. затраты на оплату труда на рубль товарооборота относительно уровня 2020 г. не изменились.

На рисунке 12 представлен расчет влияния факторов на изменение фонда оплаты труда.

Численность работников		Среднегодовая заработная плата		Фонд заработной платы	Изменение
2020	22	2020	70,00	1540	-
2021	24	2021	70,00	1680	140
2021	24	2021	69,17	1660	-20
Итого влияние факторов				120	

Рисунок 12 - Расчет влияния факторов на изменение фонда заработной платы методом цепных подстановок

Данные рисунка 12 свидетельствуют о том, что:

- за счет увеличения численности работников фонд заработной платы возрос на 140 тыс. руб.;
- за счет снижения среднегодовой заработной платы фонд заработной платы сократился на 20 тыс. руб.

В результате всех влияющих на фонд заработной платы факторов его величина возросла на 120 тыс. руб.

В целях выявления эффективности оплаты труда на предприятии проведено анкетирование работников (Приложение Б, таблица Б.1).

Данные Приложения Б свидетельствуют, что лишь 15 % работников (4 работника из 24) удовлетворены размерами заработной платы. И только двух работников ресторана устраивает действующая система оплаты труда, которая на их взгляд соответствует реальному вкладу в результат деятельности предприятия. Все же остальные работники считают иначе.

Методы стимулирования персонала, отличные от непосредственной заработной платы, используются в ресторане крайне ограниченно:

- раз в год выделяют примерно 400 - 600 руб. на одного сотрудника в качестве подарков;
- проведение корпоративных праздников за счёт ресторана (примерно 10 – 15 тыс. в год).

Проведенное исследование свидетельствует, что на предприятии отсутствует система премирования. Здесь следует отметить, что наряду с этим в ресторане разработана таблица штрафов (фактически не действующая).

В целом проведенное исследование не позволяет характеризовать действующую в ресторане систему оплаты труда как эффективную, и стимулирующую к росту трудовой активности, реализации трудового потенциала персонала.

«Для общей оценки корпоративной культуры ООО «Ресторан честных цен» проведено анкетирование всего персонала ресторана (24 чел.), результаты которого представлены в таблице В.1 (бланк анкеты представлен в Приложении В, таблица В.1). Обработка анкеты проводилась следующим образом: за ответ «всегда» – 3 балла, «часто» – 2 балла, «иногда» – 1 балл, «нет» – 0 баллов. Если количество баллов составляет 60–50 баллов, в организации сформирована корпоративная культура, остается только поддерживать сложившуюся корпоративную культуру и не сдавать позиций; 50–30 баллов - есть некоторые недоработки в этой области. Если же результат меньше 30 баллов, то необходимо приложить большие усилия по формированию корпоративной культуры» [17].

Согласно приложению В, таблице В.1, количество баллов – 28. Персонал ресторана считает, что корпоративная культура в ООО «Ресторан честных цен» не выработана и руководству необходимо стремиться её создать.

Система мотивации персонала ООО «Ресторан честных цен» представлена на рисунке 13.

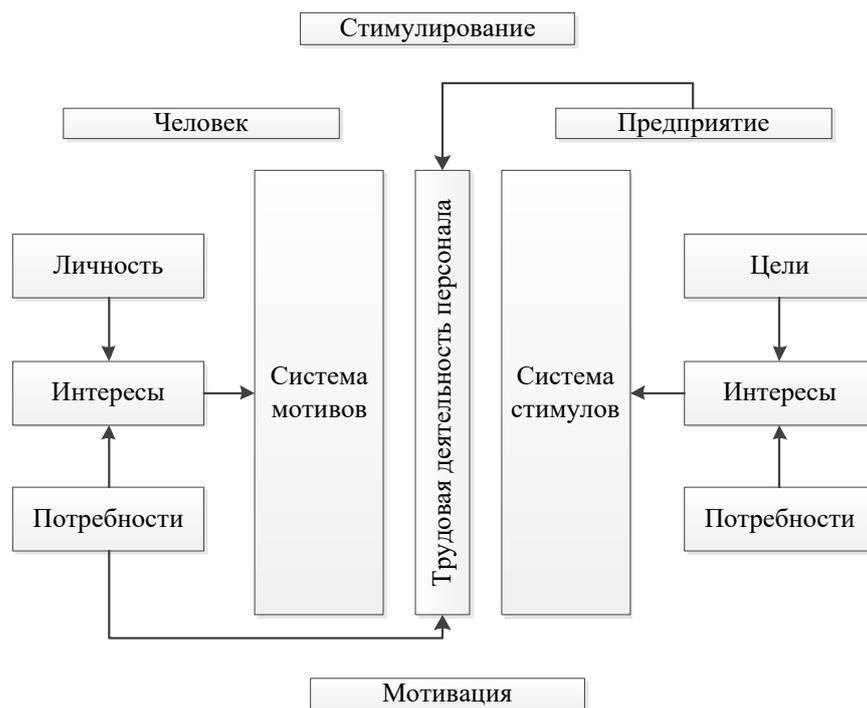


Рисунок 13 - Система мотивации персонала ООО «Ресторан честных цен»

Для выявления ценностных ориентаций и мотивов труда работников было проведено анкетирование работников различных подразделений производства. Бланк анкеты представлен в Приложении Г, в таблице Г.1.

Согласно данным Приложения Г можно сделать о том, что для сотрудников на первом месте стоит благополучие своей семьи и воспитание детей (составило 54,5%). На втором месте работа в организации, что составило 45,4%. Далее расположилась ценности повышения квалификации и образование (36,3%), общение, отдых (27,3%) и здоровье (27,3%). Жизненные ценности порождают мотивационную деятельность.

Такие ценности, как благополучие семьи и стабильная работа напрямую связаны с мотивационной деятельностью иметь достаточный заработок.

Для трети работников основным мотивом труда является «реализация своих способностей и умений» – 34,5 %, высок также процент служащих, чьим мотивом труда является стремление «иметь общественное признание труда» -

Только у отдельных служащих отмечены такие мотивы труда, как «иметь возможность встречаться с людьми» - 2,0 %, достаточно низок процент работников, мотивом труда которых является стремление «участвовать в управлении производством» – 16,8 %» [18].

Интерес представляет группировка ценностей жизни и мотивов труда у различных категорий демографических групп» [18] (рисунок 14).

Характер вопроса	До 30 лет	30-45 лет	От 45 лет
Труд на предприятии, постоянная работа	228,8	551,4	56,0
Повышение образования, квалификация	354,9	335,8	18,2
Семья, ей благополучие и воспитание детей	248,6	259,6	55,3
Отдых, развлечения, общение с людьми	232,8	225,4	23,7
Здоровье	15,4	27,8	38,7
Иметь хороший заработок	51,2	52,6	41,4
Реализация своих способностей	221,9	341,9	39,7
Гарантия занятости	345,6	39,5	60,1
Приносить пользу людям	311,9	119,6	20,4
Иметь общественное признание труда	221,7	229,3	33,6
Иметь возможность встречаться с людьми	11,6	22,1	22,3
Участвовать в управлении производством	15,6	18,7	16,1

Рисунок 14 - Ценностные ориентации и мотивы труда по демографическим группам

Как видно из рисунка 14, чем старше возраст, тем большее значение имеют такие ценности жизни, как постоянная работа, семья, здоровье. А ценность организации досуга, напротив, снижается.

Важным мотивом труда у всех возрастных групп служащих выступает хороший заработок, причем, в большей мере, у работников в возрасте от 30 до 45 лет.

Гарантия занятости имеет значение для всех возрастных групп, но несколько в большей степени для самых молодых и представителей старшей возрастной группы (старше 45 лет).

3 Рекомендации, направленные на повышение уровня мотивации труда персонала ООО «Ресторан честных цен»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

В процессе анализа уровня мотивации труда в ООО «Ресторан честных цен» выявлены проблемы, представленные в таблице 6.

Таблица 6 - Проблемы мотивации труда персонала ООО «Ресторан честных цен» и возможные пути их решения

Проблема	Пути решения
85,7 % рабочих оценивают размер своей заработной платы как заниженный	Совершенствование системы оплаты труда на основе повышения ориентации заработной платы на результат
51,4 % рабочих оценивают уровень своей квалификации как средний, а 8,6 % - как низкий.	Профессиональная подготовка работников, повышение квалификации на предприятии
Корпоративная культура ресторана не сформирована	Рассмотрение возможностей формирования фирменного стиля, корпоративного кодекса, повышения уровня социально-психологического климата в коллективе

«Поиск баланса между размером оплаты труда и результативностью – одна из важнейших задач для руководства ООО «Ресторан честных цен». И дело не в том, что современное развитие менеджмента не позволяет решать подобные задачи и не накопила необходимый опыт – наоборот, сейчас есть практически все методы и инструменты для этого. А дело в том, что коллектив и отдельные сотрудники, работающие в данный момент на предприятии, имеют уникальный набор актуальных для них потребностей и мотивов, а также иных личностных особенностей, которые они хотят реализовывать и проявлять. Каждый работник решает свои цели и задачи, у каждого из них есть амбиции, каждый из них имеет разный порог чувствительности к уровню оплаты и ощущению справедливости. Поэтому

эффективная система стимулирования труда должна учитывать различные аспекты эффективности и иметь возможность «настраиваться» под специфику конкретного работника» [29].

«Осуществляется эта настройка благодаря нескольким параметрам:

- баланса личной и командной мотивации,
- корректного установления критериев оценки и целевых значений,
- наличием качественной оценки с последующей обратной связью руководителя» [30].

Необходимо выделить критерии, оказывающие воздействие на результативность деятельности сотрудников ресторана, для этого применяем иерархию А. Маслоу (рисунок 15).



Рисунок 15 - Факторы мотивации персонала

Применительно к продажам можно также добавить:

- система привлечения клиентов;
- качество и востребованность услуг.

Важной мотивацией результативности труда является материальное стимулирование.

Анализ системы оплаты труда показал, что в ресторане не применяется показатель объёма продаж, который используют для проведения оценки результативности работы. Он имеет ряд основных положительных качеств:

- простое измерение и подсчёт;
- показывает значимый для ресторана результат;
- подходит для планирования на месяц.

Но как показывает практика, показатель «объём продаж» не оказывает стимулирующего воздействия на увеличение результативности работы персонала общественного питания.

«Показатель «объём продаж» в общественном питании не характеризует эффективность работы основных рабочих (поваров, официантов, барменов и пр.) – он характеризует результативность. А это значит, что способ достижения результата остается за пределами внимания руководства. Отсюда последствия: игнорирование правил внутреннего распорядка, принятых норм, небрежное ведение клиентской базы. Если ориентировать рабочего только на один «объемный» показатель, то он отлично понимает, что всеми остальными можно пренебречь» [44].

Проанализируем идеальную схему стимулирования труда, которая имеет ряд основных требований:

- следование принципу равной оплаты за соизмеримую работу;
- учитывать квалификацию и опыт работы сотрудника;
- удовлетворять требования рынка труда;
- уметь приспосабливаться под любые условия;
- решать различные задачи в масштабах управления персоналом.

Исходя из современной концепции управления, результативность услуг/продаж в ресторане предоставит возможность активировать денежный поток и осуществлять контроль над факторами, содействующими исполнению поставленной задачи. Рассмотрим показатели, которые

характеризуют результативность продаж, которые представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 - Показатели результативности продаж в ООО «Ресторан честных цен»

На основании данных рисунка 16 можно выделить соответствующие для каждого сотрудника ресторана показатели поощрения:

- выручка;
- рентабельность продаж;
- качество обслуживания посетителей;
- снижение уровня издержек обращения.

Следующей немаловажной ступенью является формирование баланса между командной мотивацией и личной. Идеальная схема стимулирования труда подразумевает анализ трех основных показателей:

- уровня организации;
- групповые;
- индивидуальные.

Учитывая количество сотрудников ресторана, а именно 24 человека, целесообразно применять групповые и индивидуальные показатели.

Основания поощрения для управляющего и администраторов:

- премиальная выплата 15% от оклада за увеличение объёма товарооборота в сравнении с предыдущим периодом;
- премиальная выплата 15% от оклада за рост уровня рентабельности;
- премиальная выплата 6% от оклада за уменьшение уровня издержек обращения в сравнении с предыдущим периодом.

Следовательно, максимальная премиальная выплата может составить 36% от оклада. На сегодняшний день система премиальных выплат в ресторане отсутствует для всех сотрудников. Введение системы поощрения приведёт к увеличению заработной платы (рисунок 17).

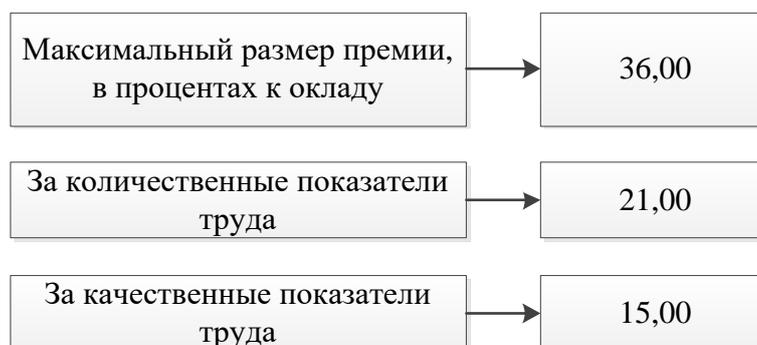


Рисунок 17 - Предлагаемая система премирования управляющего и администраторов ресторана

Распределение размера премии в соответствии с критериями личной и командной мотивации представлено на рисунке 18.

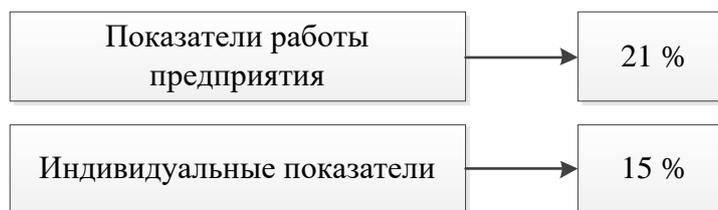


Рисунок 18 - Распределение размера премии управляющего и администраторов в соответствии с критериями личной и командной мотивации

Так же, предлагается следующая система поощрения для барменов, официантов и поваров:

- премиальная выплата 10% от оклада за выполнение плана по товарообороту;
- премиальная выплата 10% от оклада за высокий уровень обслуживания, соблюдение дисциплины, санитарных норм и соблюдение правилам обслуживания.

Максимальный размер поощрения составит 20% (рисунок 19, рисунок 20).



Рисунок 19 - Предлагаемая система премирования барменов, официантов, поваров (в том числе шеф-повара)

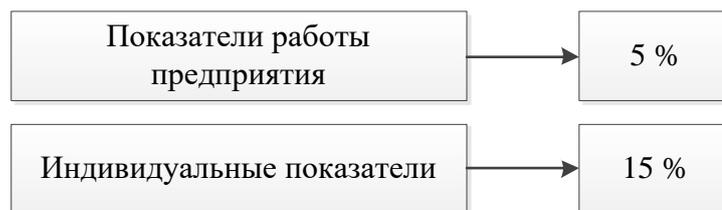


Рисунок 20 - Распределение размера премии барменов, официантов, поваров в соответствии с критериями личной и командной мотивации

Для персонала, который не вовлечён в торговый процесс, целесообразно применять имеющуюся систему оплаты труда.

Следовательно, рассмотренная система оплаты труда даст возможность сотрудникам увеличивать объём товарооборота. Для осуществления контроля показателей работы сотрудников следует применять контрольные карты. Они должны содержать в себе следующую информацию:

- количество обслуженных посетителей;
- выручка;
- жалобы и хорошие отзывы.

Контрольную карту должен вести администратор, данная карта представлена в Приложении Д, таблице Д.1.

Проведенное исследование показало, что в 2020-2021 гг. «Ресторан честных цен» развивался высокими темпами – в 2021 г. прирост объема товарооборота относительно 2019 г. составил 119,29 %. «Старая система управления, при которой практически все вопросы решали генеральный директор и управляющий начала давать сбои из-за возросшего объема оперативных задач» [45]. Участились случаи выпуска бракованной продукции, жалобы на качество обслуживания.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что имеющаяся организационная культура не соответствует политике развивающегося ресторана. Исходя из этого, предлагается план создания организационной культуры.

«План создания организационной культуры.

- разработка миссии и задач организации;
 - введение системы премирования;
 - создание технологии подбора и адаптации персонала;
- внедрение системы наставничества;
- децентрализация управления (делегирование больших полномочий работникам);
 - разработка информативного стенда;
 - создание занятий для персонала ресторана;
 - создание планёрок раз в неделю для управляющего звена ресторана;
 - создание рабочих собраний каждый день» [46].

Далее рассмотрим главные изменения.

Формирование миссии и задач предприятия. Необходимо создать документ с основными целями предприятия для понимания персонала своего места в компании. Такой документ поможет верно принимать управленческие решения. Кроме того, это послужит формированию системы ценностей, которые будет разделять персонал организации.

Миссия ООО «Ресторан честных цен» может заключаться в предоставлении посетителям нового уровня качественного обслуживания в общественном питании.

Задачи:

- «повышение уровня сервиса;
- повышение уровня качества продукции;
- обеспечение бесперебойной работы предприятия;
- повышение профессионализма у работников предприятия» [47].

Миссию и задачи ресторана должен знать каждый работник.

Внедрение системы премирования и поощрения, которая была рассмотрена ранее.

«Создание технологии подбора и адаптации персонала. При формировании организационной культуры предприятия очень важно, чтобы новые сотрудники, подбираемые в организацию, соответствовали не только по профессиональным качествам для соответствующей должности, но и по лояльности к культуре организации» [47]. Также, при проведении собеседований необходимо рассказывать историю ресторан и ценности, являющимися основой культуры предприятия. На стадии стажировки, за новичком необходимо закрепить опытного работника, который разделяет все нововведения.

«Децентрализация управления (делегирование больших полномочий линейным руководителям). Децентрализация управления организацией вызвана необходимостью разгрузить в информационном плане управляющего и администратора. Для решения этой проблемы рационально ежемесячно назначать старшего официанта (лучшего официанта по итогам работы за отчетный месяц). Кроме того, в целях повышения качества развлекательных программ следует обязанности по разработке сценария программы возложить на МС (с увеличением его оклада на 1000 руб.). В настоящее время разработкой программ занимается администратор ресторана, однако, в силу большой загруженности текущей работой по координации деятельности персонала, качество программ не всегда устраивает клиентов» [31].

«Создание информационного стенда для решения проблемы информационного обеспечения сотрудников. На стенде будут размещены документы, регламентирующие работу ресторана, такие как миссия и задачи ресторана, правила начисления премии» [48]. Данный стенд также будет демонстрировать приказы о поощрении и наказании сотрудников, это один из критериев, который оказывает воздействие на формирование системы ценностей персонала компании.

«Организация занятий для работников. Цель организации занятий для работников предприятий, занимающихся обслуживанием клиентов, - повышение способности сотрудников данной категории к выполнению

миссии предприятия. Помимо этого, совместные занятия повышают сплоченность коллектива и развивают осмысленный подход к работе каждого из участников. На мой взгляд, занятия рационально проводить в режиме тренинга, включающего в себя обучение по повышению уровня коммуникабельности, развитию без оценочного подхода к клиентам и решению одной из задач организации – повышение уровня сервиса. Занятия рационально проводить в одно и то же, удобное для всех участников время, один раз в месяц. Также необходимо провести ряд занятий по внедрению «стандарта качества», включающего в себя всю технологическую цепочку от контроля качества сырья, до реализации готовых изделий» [32].

Целесообразно проводить планёрки руководящего звена раз в неделю для увеличения сплочённости и быстрой обменной информацией.

«Организация ежедневных рабочих планерок. В целях повышения уровня координации работ администратору рационально проводить рабочие планерки: в начале смены – для постановки задач и распределению работ; по окончанию рабочего дня – подведение итогов работы за день. Такие планерки могут стать альтернативой ситуативным «разборам полетов» имеющим место в ресторане в настоящее время» [33].

«Проведенное исследование показало, что для большей части работников в трудовой деятельности важен фактор реализации своих профессиональных качеств и способностей, повышение уровня профессионализма. Для работы с вновь принятыми работниками рационально сформировать группу наставников из числа наиболее опытных и квалифицированных сотрудников ресторана» [35].

Основные составляющие системы наставничества представлены в Приложении Ж на рисунке Ж.1.

««Стартовая составляющая» в предлагаемой системе — подбор наставников. Подбор наставников должен основываться на двух одновременных и первичных критериях: стаж работы вообще и в «Ресторан честных цен» в частности, личное желание. Личное желание имеет большое

значение, поскольку оно свидетельствует о том, что данный работник хочет попробовать себя в специфической роли наставника (куратора) и освоить ее. «Незримым критерием» текущей оценки является качество наставничества в процессе практического выполнения соответствующих задач и функций. Именно этот критерий позволяет выводить (или выходить по собственному желанию) из «института наставничества» тех, у кого «не получается» и вводить вместо них новых наставников» [34].

«Вторая важная составляющая — диапазон наставничества, который выражает количество подопечных (курируемых), находящихся у одного наставника. Учитывая небольшую численность персонала ресторана, очевидно, целесообразно установить диапазон 1:1» [35].

С целью проведения оценки системы наставничества в ООО «Ресторан честных цен» необходимо применять специальные карты, представленные в Приложении И на рисунке И.1.

«Смысл представленной карты заключается в выявлении наиболее слабых мест в системе наставничества по правилу ABC, где А — самое слабое звено. Каждый из наставников, получив «целевую установку» для оценки в устной или письменной форме, оценивает с помощью той или иной оценочной шкалы соответствующие составляющие системы наставничества. Собрав все карты, управляющий подсчитывает средние оценки по каждой составляющей» [19].

«При обработке оценок в числителе суммируются оценки по каждой составляющей, которые делятся на количество участвующих в процедуре оценки. Таким образом, в отдельной карте после проставления средних оценок по каждой составляющей, можно будет увидеть наименьшую оценку (А), более высокие последующие оценки по сравнению с наименьшей (В, С). Определив наиболее слабые составляющие системы наставничества, можно переходить к получению конкретной информации по каждой из них: какие недостатки, свойственны этим составляющим и что предлагают кураторы для их устранения» [20].

ООО «Ресторан честных цен» следует разработать индивидуальную программу наставничества, применяя метод «фотографии системы индивидуального наставничества» (рисунок 21). Данный метод подразумевает карту, содержащую в себе две части – знакомство и оказание помощи. Анализ полученных карт позволит получить целостную картину системы индивидуального наставничества.



Рисунок 21 - Система индивидуального наставничества

«С другой стороны, полученная первый раз такая общая фотография может предлагаться другим наставникам, где их просят отметить те средства, которые они лично используют в процессе наставничества. Первый метод получения «фотографической информации» называется открытым (наставнику приходится самому вспоминать используемые им средства), а второй метод — закрытым (наставнику предлагается готовый перечень, в котором он отмечает применяемые им средства). Наставникам приходится решать два круга задач — задачи адаптации и задачи развития начинающего работника. То есть, получается следующая формула: Наставничество = Адаптация + Развитие работника» [21], [22].

«У каждого наставника в процессе работы сформируется представление о том, что способствует и что не содействует эффективному (результативному) выполнению своих задач и функций. То есть речь идет о факторах эффективности и факторах неэффективности. Данная информация представляет определенную ценность и может быть собрана, обработана и представлена определенным образом. Для этой цели рекомендуется использовать карту, структура которой представлена в Приложении К на рисунке К.1» [36].

«В рамках оценочной процедуры каждый из участвующих в ней наставников указывает в левой колонке энное количество факторов эффективности, а в правой — факторы неэффективности. После этого в колонках «Ранг» с помощью цифр нужно отметить ранг каждого фактора. При этом цифра 1 означает ведущий фактор, соответственно, эффективности и неэффективности, 2 — фактор, который наставник ставит на второе место. Обработчик заполненных карт по частоте повторений определяет первую и вторую группы факторов. При этом наибольший интерес по критерию «возможности совершенствования работы кураторов» представляют, прежде всего, факторы неэффективности и особенно те, которые имеют ранги 1, 2 и 3. Полученная таким образом оценочная информация может корреспондироваться с информацией, которая собрана с помощью представленной выше карты «Оценка системы наставничества (кураторства) на предприятии»» [37].

«Наставник должен помочь неопытному работнику приобрести практические навыки и умения, овладеть необходимыми знаниями для качественного выполнения работ; обеспечить необходимой информацией о организационных требованиях и организационной культуре предприятия; помочь адаптироваться в новом коллективе» [23]. С целью стимулирования для наставников предлагается ввести доплату в размере 10%.

3.2 Экономическое обоснование мероприятий

При расчете экономической эффективности предлагаемых мероприятий будем исходить из того, что предложенные мероприятия позволят снизить текучесть кадров, и, как следствие, потери от неполной производительности труда вновь принятого работника (рисунок 22, таблица 7).

Планируемое снижение вновь принятых работников по причине текучести кадров	4
Число дней сокращения периода адаптации с неполной производительностью рабочего дня	45
Среднедневная выработка работника	0,812
Объём товарооборота	7116
Численность работающих	24
Среднегодовая выработка одного работника	296,50
Среднегодовая заработная плата работника	69,17
Процент отчислений от фонда заработной платы в Пенсионный Фонд	14,00

Рисунок 22 - Исходные данные для расчета технико-экономического обоснования предложенного мероприятия

Таблица 7 - Расчет экономической эффективности проекта мероприятий

Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	2	3
Прирост объема товарооборота за счет снижения периода адаптации работника на рабочем месте, тыс.руб.	$\Delta Q = Ч \times Д \times Вд \times 0,5$	$\Delta Q = 4 * 45 * 0,812 * 0,5 = 73$
Планируемая выработка одного работника, тыс.руб.	$Вп = (Qp + \Delta Q) \div Чраб$	$Вп = (7116 + 73) / 24 = 299,54$

Продолжение таблицы 7

Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	2	3
Прирост производительности труда работников, %	$\Delta ПТ = (Вп - Вф) \times 100 \div Вф$	$\Delta ПТ = (299,54 - 296,50) \times 100 / 296,50 = 1,03$
Условное высвобождения численности работников, чел.	$Эч = Ч \times \Delta ПР \div (100 + \Delta ПР)$	$Эч = 24 \times 1,03 / (100 + 1,03) = 0,24$
Условно-годовая экономия по зарплате, тыс.руб.	$Эзп = Эч \times Зср$	$Эзп = 0,24 \times 69,17 = 16,92$
Условно-годовая экономия по отчислениям в Пенсионный фонд, тыс.руб.	$Эсн = Эзп \times Сот \div 100\%$	$Эсн = 16,92 \times 0,14 = 2,37$
Условно-годовая экономия, тыс.руб.	$Эгод = Эзп + Эсн$	$Эгод = 16,92 + 2,37 = 19,29$

Следовательно, по результатам расчёта результативности внедрения мероприятий роста мотивации, годовая экономия количества сотрудников составит 0,24 человека, продуктивность сотрудников увеличится на 1,03%, годовая экономия составит 19,29 тыс. руб.

Проведем расчет планируемой оплаты труда на предприятии.

Рассчитаем планируемый показатель объема товарооборота, который основывается на отчетных данных предприятия за 2021 г. и данных по суммарному росту производительности труда в результате мероприятий и рекомендаций, содержащихся в проектной части работы.

Расчет планируемого объема товарооборота проводится по формуле:

$$\text{Опл} = \text{Обаз} \times \text{Пт} \div 100 + \text{Обаз} \quad (1)$$

где Опл, Обаз – объем товарооборота в плановом, базовом году.

$$\text{Опл} = 7116 \times 1,03 \% + 7116 = 7189 \text{ тыс. руб.}$$

Проектные мероприятия не предполагают увеличения численности работников, следовательно, в проектном году численность работающих

составит 24 человека, в том числе 20 рабочих. Расчет фонда оплаты труда работающих, в том числе рабочих, основывается на отчетных данных предприятия за 2021 г. и данных по суммарному росту производительности труда в результате внедрения мероприятий, содержащихся в проектной части:

$$\text{Фз. пл.} = \text{Фз баз} + \text{Фз баз} \times \text{К} \times \text{Н} \quad (2)$$

где Фз.пл., Фз.баз – плановый фонд оплаты труда и базовый соответственно, тыс.руб.,

Зср – среднегодовая численность работников предприятия;

К – коэффициент прироста объема товарооборота за счет внедрения проектных мероприятий ($K = \text{Пт} : 100$),

Н – норматив прироста заработной платы на один процент прироста товарооборота ($N = 0,9$).

$$\text{Фз.пл.} = 1660 + 1660 * 0,0103 * 0,9 = 1675 \text{ тыс.руб.}$$

Весь расчет по численности работающих, фонда оплаты труда представлен в Приложении П, таблице П.1.

Из данных таблицы П.1 видно, что в проектируемом году среднегодовая заработная плата работника повысится на 0,90 %, а производительность труда – на 1,03 %.

Соотношение между темпами роста производительности труда и средней заработной платы в проектном году составит, 1,14, то есть будет условие опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы.

В таблице 8 представлены планируемые технико-экономические показатели деятельности предприятия с учетом реализации разработанных мероприятий.

Таблица 8 - Планируемые технико-экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	2021	План	Отклонение	
			Абсолютное	%
1	2	3	4	5
Объем товарооборота, тыс.руб.	7116	7189	+73	+1,03
Закупочная цена, тыс.руб.	3716	3754	+38	+1,03
Валовый доход, тыс.руб.	3400	3435	+35	+1,03
Издержки обращения, тыс.руб.	1840	1839	-1	-0,05
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1560	1596	+36	+2,31
Численность работающих всего, чел	24	24	-	-
в том числе рабочего	20	20	-	-
Среднегодовая выработка, тыс.руб. одного работника	296,50	299,54	+3,04	+1,03
одного рабочего	355,80	359,45	+3,65	+1,03
Фонд оплаты труда всего, тыс. руб.	1660	1675	+15	+0,90
В том числе рабочих	1083	1093	+10	+0,90
Среднемесячная зарплата работника, тыс.руб.	5,76	5,82	+0,06	+0,90
Среднемесячная заработная плата рабочего, тыс.руб.	4,51	4,55	+0,04	+0,90

Из данных таблицы 8 видно, что в результате реализации мероприятий прибыль предприятия увеличится на 36 тыс. руб., или на 2,31 %.

Заключение

«Мотивация в управлении персоналом - это процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации состоит из следующих этапов: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов» [38].

«Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей» [39].

«Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические» [40].

«В современных условиях можно отметить следующие тенденции развития систем мотивации персонала: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов

стимулирования, разработка и др. Наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска» [41].

В бакалаврской работе был проведён анализ мотивации персонала в ООО «Ресторан честных цен».

Сделаны выводы о том, что в ООО «Ресторан честных цен» сравнительно благоприятными критериями мотивации труда можно считать:

- характер труда;
- надёжность организации;
- существование свободного времени.

Материальная мотивация является первенствующей мотивацией для сотрудников организации (её величина более 60%). Трудовая мотивация кадрового состава организации признана «удовлетворительной», но мотивация руководящего звена является более результативней и признана «нормальной».

Благодаря проведенному анализу были выявлены проблемные места мотивации труда в ООО «Ресторан честных цен»:

- уровень заработной платы;
- создание корпоративной культуры;
- совершенствование способностей;
- приобретение профессионального опыта.

Для решения проблемных мест, указанных выше, в бакалаврской работе представлены рекомендации.

Неудовлетворенность работников ресторана размером оплаты труда, порядком организации труда, отсутствием зависимости между размером

заработной платы и объемом товарооборота, и числом обслуженных клиентов, делают необходимым в ООО «Ресторан честных цен» поиск баланса между размером оплаты труда и результативностью. В связи с этим в бакалаврской работе представлен проект системы оплаты труда и премирования на предприятии. Проведенное исследование целей мотивации персонала позволило определить наиболее адекватные для каждого работника ООО «Ресторан честных цен» показатели премирования: выручка; рентабельность продаж; качество обслуживания покупателей; снижение уровня издержек обращения. Для того, чтобы установить баланс командной и личной мотивации, рекомендовано использовать два уровня премирования – групповые и индивидуальные показатели. Представленная система оплаты труда ориентирует работников на наращивание объемов товарооборота. В предлагаемой системе сохранена повременная оплата труда работников, что будет гарантировать стабильность выплаты определенной части заработной платы независимо от показателей работы предприятия, но изменена система премирования. Важно, что в представленной системе премирования обеспечен баланс личной и групповой мотивации.

Проведенное исследование показало, что в 2020-2021 гг. «Ресторан честных цен» развивался высокими темпами – в 2021 г. прирост объема товарооборота относительно 2019 г. составил 119,29 %. Старая система управления, при которой практически все вопросы решали генеральный директор и управляющий начала давать сбои из-за возросшего объема оперативных задач. Участились случаи выпуска бракованной продукции, жалобы на качество обслуживания. Существующая организационная культура в ресторане лишь в малой степени соответствует стратегии развивающегося предприятия. В связи с этим бакалаврской работе предложена реализация плана формирования корпоративной культуры.

В рамках данного плана дана первоначальная формулировка миссии «Ресторана честных цен»: «предоставить населению качественно новый уровень обслуживания в сфере общественного питания»; определены

первостепенные задачи ресторана: повышение уровня сервиса; повышение уровня качества продукции; обеспечение бесперебойной работы предприятия; повышение профессионализма у работников предприятия.

В рамках плана развития корпоративной культуры предложен ряд мероприятий.

Во-первых, даны рекомендации по подбору и адаптации персонала; в частности, предложено издание специальной брошюры для вновь принятых работников, в которой будут изложены все основные составляющие корпоративной культуры, принципов и стандартов ресторана.

Во-вторых, чрезмерная централизация управления, существующая в ресторане на настоящий момент, признана неэффективной, отмечается чрезмерная функциональная и информационная загруженность управляющего и администратора. Для решения этой проблемы рационально ежемесячно назначать старшего официанта (лучшего официанта по итогам работы за отчетный месяц). Кроме того, в целях повышения качества развлекательных программ следует обязанности по разработке сценария программы возложить на МС (с увеличением его оклада на 1000 руб.).

В-третьих, предложено создание информационного стенда для решения проблемы информационного обеспечения сотрудников, а также определенного воспитательного воздействия.

В-четвертых, признана целесообразной организация занятий для работников. Цель таких занятий - повышение квалификации, обучение, развитие персонала. Помимо этого, совместные занятия повышают сплоченность коллектива и развивают осмысленный подход к работе.

В-пятых, для повышения уровня обмена служебной информацией и усиления сплоченности администрации рационально проводить еженедельные планерки управляющего и администраторов. Кроме того, необходима организация ежедневных рабочих планерок.

В целях повышения уровня координации работ администратору рационально проводить рабочие планерки: в начале смены – для постановки задач и распределению работ; по окончании рабочего дня – подведение итогов работы за день. Такие планерки могут стать альтернативой ситуативным «разборам полетов» имеющим место в ресторане в настоящее время.

Проведенные экономические расчеты показали, что в результате внедрения мероприятий, направленных на повышение мотивации труда, производительность труда повысится на 1,03 %. Соотношение между темпами роста производительности труда и средней заработной платы в проектном году составит, 1,14, то есть будет условие опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2019. - № 1. – С. 50-52.
2. Баринов В.А., Баринов Н.В. Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. - №4. – С.16-19.
3. Басовский Л. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: Инфра-М, 2021. – 377 с.
4. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. - 2021. - № 4. – С. 28-31.
5. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2019.- № 7. - С. 44-47
6. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2019.- № 1. - С. 88-101.
7. Блэк Л., Маккейб Д. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании // Проблемы теории и практики управления.— 2021.— № 1. — С.78 — 82.
8. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2021.- № 11. - С. 14-19.
9. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. — М.: Ассиана, 2021. — 204 с.
10. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2021.- № 7. - С. 48-49.
11. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 2019. - №1. – С. 25.

12. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2021. - №4. - С. 23-34.
13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 2019.
14. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2021.- № 10. - С. 29-31.
15. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров.- 2021.- № 5. - С. 33-36.
16. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I, утвержденная Федеральным законом г. № 51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 15.05.2021 г.№54-ФЗ).
17. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2021.- № 3. - С. 41-44.
18. Должностные инструкции работников ООО «Ресторан честных цен». – Тольятти, 2019.
19. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2021.- № 2. - С. 83-88.
20. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом. - М.: Академия, 2020.
21. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2020.
22. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров.- 2019.- № 8. - С. 32-37.
23. Каверин С. Б. Мотивация труда.- М.: Ин-т психологии РАН, 2019.
24. Кириллов Л. Как заставить сотрудников «гореть» на работе // Управление персоналом.- 2020.- № 6. - С. 26-31.

25. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2020.- № 1. - С. 38-41.
26. Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия. – М.: Инфра-М, 2019.
27. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом.- 2020.- № 7. - С. 35-37.
28. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2019.
29. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2019.
30. Мордовин С.И. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2020.
31. Никонова Т.В., Сухарев С.А. Управленческий аудит: персонал. – М.: Экзамен, 2019.
32. Никонова Т.В., Сухарев С.А. Управленческий и кадровый аудит, М.: Экзамен, 2019.
33. Нитецкий В.В., Кудрявцев Н.Н. Аудит предприятия. – М.: Дело, 2020.
34. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2019.
35. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. - М.: Экзамен, 2020.
36. Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация // Служба кадров.- 2019.- № 2. - С. 26-31.
37. Пономарев И. Измерение мотивации // Управление персоналом.- 2021.- № 11. - С. 70-72.
38. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: Новое знание, 2019. – 418 с.
39. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Сокр. пер. с англ. — 15-е изд. — М.: Экономика, 2019. — 326 с.

40. Силин А.И. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту.— Тюмень: Вектор Бух, 2019. — 234 с.
41. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб: Справочное издательство Смольного университета, 2020. – 257 с.
42. Соломатин В. В., оихии А. П. Организация структуры как элемент АСУ: Ме-1тоды анализа и принципы формирования. — М.; ВНИИПОУ, 2020.
43. Справочник кадровика. Трудовые документы. – М.: Дело, 2021.
44. Старабинский Э. К. Как управлять персоналом. — М.: АО "Бизнес-школа Ин-тел-Синтез", 2020. — 240 с.
45. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. – М.: Олимп-Бизнес, 2020.
46. Сурков С.А. Мотивация персонала. // Управление персоналом. – 2021. - № 7. – С. 32-34.
47. Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2019. - № 22.
48. Управление персоналом / Под ред. С.И.Самыгина. – Ростов н/Д: «Феникс», 2020. – 512с.
49. Управление персоналом организаций: Учеб. пособие / Под род. А.Я.Кибанова.— М: ИНФРА-М, 2020. — 638 с.
50. Устав ООО «Ресторан честных цен». – Тольятти, 2019.
51. Филиппов А В. Работа с кадрами; психологический аспект. — М.: Экономика, 2020.
52. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. - № 5.
53. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 365 с.
54. Чернышев В.Н. Человек и персонал в управлении. М.: Финпресс, 2020. – 316 с.

55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.– М.: 2019. – 289 с.
56. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник, К., МАУП, 2019. – 388 с.
57. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия. – М: ДИС, 2021.
58. Business Competitiveness: How to make the company more competitive? [Электронный ресурс]: GB Advisors – Режим доступа: <https://www.gb-advisors.com/business-competitiveness/> (Дата обращения 24.04.2021)
59. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects [Электронный ресурс]: Yu.V. Kovtunenکو, O.A. Grabovenko – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/competitiveness-enterprise-in-modern-conditions-problems-and-prospects> (Дата обращения 2021)
60. EVP – как компании сформулировать ценностное предложение работодателя [Электронный ресурс]: А. Клочков – Режим доступа: <https://happy-job.ru/hr-blog/ischem-silnye-storony-kompanii-dlya-formirovaniya-evp/> (Дата обращения 01.09.2021)
61. Haden J. The Motivation Myth: How High Achievers Really Set Themselves Up to Win//J. Haden // Portfolio. 2019.P.288
62. HR-брендинг: что это такое, зачем нужен и как его сформировать [Электронный ресурс]: А. Кириллова – Режим доступа: <https://platrum.ru.turbopages.org/platrum.ru/s/blog/hr-brand/> (Дата обращения 28.02.2022)
63. Theoretical fundamentals of labor motivation and its stimulation at domestic enterprises [Электронный ресурс]: О. Krasnyak, S. Amons – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/theoretical-fundamentals-of-labor-motivation-and-its-stimulation-at-domestic-enterprises> (Дата обращения 2021)
64. Tracy B. The Science of Motivation: Strategies and Techniques for Turning Dreams into Destiny / B. Tracy // Gildan Media. 2019. P. 256

Приложение А

Бланк анкеты для выявления причин увольнения персонала

Таблица А.1 - Бланк анкеты для выявления причин увольнения персонала

Причины увольнения, названные сотрудниками	Номер ранга
Вы не видите для себя в этом ресторане никаких перспектив	1
мало платят	2
Вы не видите перспектив данного ресторана в бизнесе	3
не устраивает график работы	4
работа не приносит удовлетворения	5
работа не оставляет времени для семьи	6
не складываются отношения с начальником	7
работа не оставляет времени для учебы	8
работа не оставляет времени для отдыха	9
разочаровались в профессии	10
не складываются отношения с сослуживцами	11
работать в ресторане – не престижно	12

Приложение Б

Бланк анкеты для исследования эффективности системы оплаты труда

Таблица Б.1 - Бланк анкеты для исследования эффективности системы оплаты труда

Вопрос	Ответ «Да»	Ответ «Нет»
Устраивает ли Вас размер заработной платы?	-	-
Устраивает ли Вас действующая система оплаты труда?	-	-
Считаете ли Вы, что размер вашей заработной платы соответствует Вашему вкладу в результат деятельности предприятия?	-	-

Приложение В

Бланк анкеты для оценки организационной культуры работниками ООО «Ресторан честных цен»

Таблица В.1 - Бланк анкеты для оценки организационной культуры работниками ООО «Ресторан честных цен»

Вопросы к работникам ресторана	Средний балл			
	Всегда (3)	Часто (2)	Иногда (1)	Нет (0)
1	2	3	4	5
1. Доверяете ли вы руководителю?	-	-	-	-
2. Доверяет ли вам руководитель самостоятельно выполнять ответственную работу?	-	-	-	-
3. Поддерживает ли большинство работников нововведения руководства?	-	-	-	-
4. Является ли ваш руководитель примером для подражания?	-	-	-	-
5. Всегда ли работники открыто высказывают свое мнение о руководстве?	-	-	-	-
6. Быстро ли улаживаются возникающие конфликты?	-	-	-	-
7. Чувствуете ли вы поддержку своих сослуживцев и руководства, когда у вас бывают трудности?	-	-	-	-
8. Возможно ли в вашем ресторане получить повышение за 3 года эффективной работы?	-	-	-	-
9. Справедливо ли оплачивают труд работников?	-	-	-	-
10. Обучают ли персонал за счет организации?	-	-	-	-
11. Всегда ли вы получаете необходимую информацию для выполнения своей работы?	-	-	-	-
12. Устраивает ли вас рабочее место?	-	-	-	-
13. Пропагандирует ли ресторан корпоративный стиль?	-	-	-	-
14. Уверены ли вы в том, что большинство работников ресторана ведет здоровый образ жизни?	-	-	-	-
15. Нравится ли вам то, как организовано питание в ресторане?	-	-	-	-
16. Всегда ли работники ресторана могут получить своевременную медицинскую помощь?	-	-	-	-
17. Испытываете ли вы чувство гордости за свою компанию и сослуживцев?	-	-	-	-
18. Всегда ли поддерживаются в ресторане сложившиеся хорошие традиции?	-	-	-	-
19. Получаете ли вы подарки и поощрения от руководства за отличную работу?	-	-	-	-
20. Интересно ли вам участвовать в корпоративных мероприятиях?	-	-	-	-

Приложение Г

Бланк анкеты для выявления ценностных ориентаций и мотивов труда работников

Таблица Г.1 - Бланк анкеты для выявления ценностных ориентаций и мотивов труда работников

Характер вопроса	Процент положительных ответов из общей выборки
Труд на предприятии, постоянная работа	
Повышение образования, квалификация	
Семья, ее благополучие и воспитание детей	
Отдых, развлечения, общение с людьми	
Здоровье	
Иметь хороший заработок	
Реализация своих способностей	
Гарантия занятости	
Приносить пользу людям	
Иметь общественное признание труда	
Иметь возможность встречаться с людьми	
Участвовать в управлении производством	

Приложение Д

Карта наблюдения и оценки профессиональных качеств официанта

Таблица Д.1 - Карта наблюдения и оценки профессиональных качеств официанта

Дата _____

Время _____

ФИО официанта _____

1. Взаимодействие с клиентом

Установление контакта с клиентом							
Безупречный внешний вид							Неряшлив, неопрятен
Доброжелательное выражение лица							Недоброжелательное выражение лица
Добрая улыбка							Не улыбается
Приветствует клиентов							Никак не приветствует клиента
Устанавливает контакт с клиентом с помощью наводящих вопросов							Никак не обращается к клиенту
Получение информации о потребности клиента							
Внимательно выслушивает клиента							Невнимательно выслушивает клиента
Задаёт наводящие вопросы для получения информации о потребности клиента							Не задаёт наводящих вопросов
Быстро составляет представление о том, что нужно клиенту							Не может составить представление о том, что нужно клиенту
Реагирование на полученный запрос клиента, демонстрация своего умения по удовлетворению потребности клиента							
Предложения официанта ориентированы, прежде всего, на удовлетворение потребности клиента							Навязчивое обслуживание
Оперативно реагирует на запрос клиента							Реакция на запрос клиента не способствует удовлетворению его потребности
Консультирует клиента							Не консультирует клиента
Общение, взаимодействие официанта и клиента							
Вежливый							Грубый
К каждому клиенту – индивидуальный подход							Стиль взаимодействия с клиентами однообразен
Умело снимает раздражение и недовольство клиента							Не умеет снять раздражение и недовольство клиента
Спокойно и доброжелательно реагирует на негативы со стороны клиента							Отвечает агрессией на негативы со стороны клиента

Продолжение приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

Способствует поднятию имиджа ресторана										Дискредитирует ресторан
Завершение коммуникации с клиентом										
Приглашает прийти еще										Не приглашает прийти еще (никак не прощается с клиентом)
Клиент доволен качеством обслуживания										Клиент не доволен тем, как официант его обслужил

2. Взаимодействие с предметом труда (посуда, столовые приборы, меню, блюда, напитки и пр.)

Умение представить товар										
		6	5	4	3	2	1			
Информированность о товаре (знание предмета труда)										
Помнит цены										Не помнит цены
Ориентируется в блюдах, напитках										Не ориентируется в блюдах, напитках
Постоянно совершенствует свое знание ассортимента ресторана										Не совершенствует свое знание ассортимента ресторана
Прием и отпуск товара										
Обслуживает столик быстро и аккуратно										Обслуживает столик медленно, не аккуратно
Забота о сохранности товара										
Бережно относится посуде и др. инвентарю										Небрежное отношение

3. Профессиональное взаимодействие с коллегами

С коллегами вежлив и доброжелателен										С коллегами невежлив и недоброжелателен
Охотно приходит на помощь коллеге										Не спешит прийти на помощь коллеге
Придерживается принципа «один за всех и все за одного»										В работе - одиночник
Поднимает авторитет своих коллег в глазах покупателей										Дискредитирует своих коллег в глазах покупателей

Приложение Е

Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник (собственник рабочей силы)	Работодатель (собственник денежных средств и средств производства)	Заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель (хозяин дела)	Профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник Фирмы	Фирма в целом	Самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	Самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега (работник вспомогательной службы)	Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда (НОТ)	Заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	Самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием	Технолог	Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования

Рисунок Е.1 - Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

Приложение Ж

Основные составляющие системы наставничества

Основные составляющие системы	Краткая характеристика составляющих
1	2
Формирование контингента наставников	Принципы формирования: опыт работы по профессии в ресторане; личное желание
Диапазон наставничества	На одного наставника приходится один подопечный (1:1)
Регламентация системы наставничества	Разрабатываются и утверждаются: Положение о наставнике; Положение и стимулировании наставников
Формы и методы работы с наставниками	Собрания, совещания, внутрифирменные тренинги
Система стимулирования	Денежные стимулы – доплата за наставничество Не денежные стимулы – объявление благодарности

Рисунок Ж.1 - Основные составляющие системы наставничества

Приложение И

Форма оценочной карты эффективности системы наставничества

Основные составляющие системы	Оценки (1 – самая низкая оценка, 9 – самая высокая оценка)								
Формирование контингента наставников									
Диапазон наставничества									
Регламентация системы наставничества									
Организация системы наставничества									
Система стимулирования наставников									
Повышение квалификации наставников									

Рисунок И.1 - Форма оценочной карты эффективности системы наставничества

Приложение К

Карта систематизации факторов эффективности и неэффективности в работе наставника

Факторы эффективности	Ранг	Факторы неэффективности	Ранг
-	-	-	-
-	-	-	-

Рисунок К.1 - Карта систематизации факторов эффективности и неэффективности в работе наставника

Приложение Л

Данные о стаже работников, уволившихся по причине текучести

Стаж работы в «Ресторане честных цен»	Численность работников, уволившихся по причинам текучести		
	2019 год	2020 год	2021 год
До 1 года	4	2	2
От 1 до 2 лет	1	1	1
От 2 до 3 лет	2	1	1

Рисунок Л.1 - Данные о стаже работников, уволившихся по причине текучести

Приложение М

Последовательность суждений экспертов

Причины увольнения, названные сотрудниками	Номер ранга
1	2
Мало платят	1
Не складываются отношения с начальником	2
Не видит для себя в этом ресторане никаких перспектив	3
Не устраивает график работы	4
Работа не приносит удовлетворения	5
Не складываются отношения с сослуживцами	6
Работа не оставляет времени для учебы	7
Работа не оставляет времени для семьи	8
Работа не оставляет времени для отдыха	9
Не видит перспектив данного ресторана в бизнесе	10
Разочаровался в профессии	11
Работать в ресторане – не престижно	12

Рисунок М.1 - Последовательность суждений экспертов

Приложение Н
Последовательности суждений с присвоенными им рангами,
построенные на основании представлений экспертов и построенные на
основании мнения рядовых работников

Причины увольнения:	Номер ранга Сотрудники	Номер ранга Эксперты
Вы не видите для себя в этом ресторане никаких перспектив	1	3
Мало платят	2	1
Вы не видите перспектив данного ресторана в бизнесе	3	10
Не устраивает график работы	4	4
Работа не приносит удовлетворения	5	5
Работа не оставляет времени для семьи	6	8
Не складываются отношения с начальником	7	2
Работа не оставляет времени для учебы	8	7
Работа не оставляет времени для отдыха	9	9
Разочаровались в профессии	10	11
Не складываются отношения с сослуживцами	11	6
Работать в ресторане – не престижно	12	12

Рисунок Н.1 - Последовательности суждений с присвоенными им рангами,
построенные на основании представлений экспертов и построенные на
основании мнения рядовых работников

Приложение П
План по труду и его оплате

Таблица П.1 – План по труду и его оплате

Показатели	2021	План	Отклонение	
			Абсолютное	%
1	2	3	4	5
Объем товарооборота, тыс.руб.	7116	7189	+73	+1,03
Численность работающих всего, чел	24	24	-	-
в том числе рабочего	20	20	-	-
Среднегодовая выработка, тыс.руб.	296,50	299,54	+3,04	+1,03
одного работника	355,80	359,45	+3,65	+1,03
одного рабочего				
Фонд оплаты труда всего, тыс.руб.	1660	1675	+15	+0,90
В том числе рабочих	1083	1093	+10	+0,90
Среднегодовая зарплата работника, тыс.руб.	69,17	69,79	+0,62	+0,90
Среднегодовая заработная плата рабочего, тыс.руб.	54,15	54,65	+0,50	+0,90
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда				
темпов роста заработной платы	0,99	1,14	+0,15	-
По работающим	0,97	1,14	+0,17	-
По рабочим				
Зарплата на 1 рубль продаж, руб.	0,233	0,233	-	-

Приложение Р
Движение кадров на предприятии за 2019-2021 гг.

Таблица Р.1 - Движение кадров на предприятии за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение 2021 г. от	
				2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность, всего	16	22	24	+8	+2
в том числе основных рабочих, чел	9	14	15	+6	+1
Принято на работу, всего	15	10	6	-9	-4
в том числе основных рабочих, чел.	12	8	5	-7	-3
Уволено с работы всего, чел.	9	4	4	-5	-
в том числе основных рабочих, чел.	7	3	4	-3	+1
Уволено по причинам текучести всего,	9	4	4	-5	-
в том числе основных рабочих, чел.	7	3	3	-4	-
Коэффициент приема кадров всего	0,938	0,455	0,250	-0,688	-0,205
в том числе основных рабочих	1,333	0,571	0,333	-1,000	-0,238
Коэффициент выбытия кадров всего	0,563	0,182	0,167	-0,396	-0,015
в том числе основных рабочих	0,778	0,214	0,267	-0,511	0,053
Коэффициент оборота кадров всего	1,500	0,636	0,417	-1,083	-0,219
в том числе основных рабочих	2,111	0,789	0,600	-1,511	-0,189
Коэффициент текучести кадров всего	0,563	0,182	0,167	-0,396	-0,015
в том числе основных рабочих	0,778	0,214	0,267	-0,511	0,053

Приложение С

Анализ заработной платы

Таблица С.1 - Анализ заработной платы

Показатели	Абсолютное значение			Темп роста, % 2021 г.	
	2019	2020	2021	К 2019	К 2020
Объем товарооборота, тыс.руб.	3245	6675	7116	219,29	106,61
Численность работающих всего, чел.	16	22	24	150,00	120,00
в том числе рабочие, чел.	13	18	20	153,85	111,11
Среднегодовая выработка, тыс.руб.: одного работающего;	202,81	303,41	296,50	146,20	97,72
одного рабочего	249,62	370,83	355,80	142,54	95,47
Фонд заработной платы всего, тыс.руб.	720	1540	1660	107,79	107,79
в том числе рабочего	470	994	1083	230,43	108,95
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.: одного работающего	45,00	70,00	69,17	153,71	98,81
одного рабочего	36,15	55,20	54,15	149,82	98,10
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда темпов роста заработной платы По работающим	-	0,951	0,989	-	103,99
По продавцам	-	0,951	0,973	-	102,31
Зарплата на 1 рубль продаж, руб.	0,22	0,23	0,23	106,04	100,00