Особенности политики мотивации персонала малых предприятий

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc486241698)

[Глава 1. Управление мотивацией и стимулированием труда на предприятиях 6](#_Toc486241699)

[1.1.Теории мотивации 6](#_Toc486241700)

[1.2.Организация системы мотивации на предприятии 13](#_Toc486241701)

[Глава 2. Система мотивации и стимулирования сотрудников ресторана «Пекин» 19](#_Toc486241702)

[2.1. Общая характеристика предприятия «Пекин» 19](#_Toc486241703)

[2.2. Система мотивации на предприятии «Пекин» 24](#_Toc486241704)

[2.3. Анализ удовлетворенности сотрудников системой мотивации на предприятии «Пекин» 26](#_Toc486241705)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 32](#_Toc486241706)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 34](#_Toc486241707)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 36](#_Toc486241708)

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день все большее значение придается вопросам эффективности управления персоналом, приспособленности руководителей к новым условиям хозяйствования, возрастает потребность в совершенствовании системы управления. Наиболее ответственным звеном хозяйственной цепи являются работники управленческого состава, за счет которых могут быть инициированы и осуществлены перемены, необходимые для любого предприятия.

Общественное питание, располагает крупными специализированными предприятиями питания и использует значительное количество оборудования, сырьевых ресурсов, денежных и других средств, а также имеет квалифицированные и профессионально подготовленные кадры.

Талантливое управление персоналом в ресторанном бизнесе — это главный ключ к его успеху.

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели - личные и профессиональные - они преследуют? Чем можно их заинтересовать?

Ни одно предприятие ресторанного бизнеса не имеет возможности преуспеть без мотивации сотрудников на работу с полной отдачей, поэтому интерес руководителей так высок, занимающихся управлением, к изучению причин, принуждающих персонал работать с высокой отдачей сил в интересах предприятия.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что готовность и стремление сотрудника выполнять свою работу, являются одним их важных факторов успеха работоспособности любой организации. Имея определенное расположение, стремление и настрой, исходя из определенной системы ценностей, руководствуясь определенным нормам и правилам поведения, работник любую конкретную работу персонифицирует, а значит, дать ей в конкретной степени уникальный характер. Потому необходимо конкретно знать, что двигает человеком, что направляет его к действиям, к чему стремится, исполняя данную работу, и этим самым построить грамотное управление человеком. При таком подходе к каждому человеку, данная политика позволит добиться того, что сотрудник сам будет стараться выполнять собственную работу лучшим образом, с наибольшими результатами.

Актуальность выбранной темы исследования, состоит в том, что путь к эффективному управлению сотрудником лежит через сознание его мотивации. Лишь зная то, что двигает человеком, что вдохновляет его к работе, что за мотивы лежат в базе его действий, можно попробовать разработать успешную систему форм и способов управления человеком. Для этого надо знать, как появляются, либо как те или иные мотивы вызываются, как и какими способом, в действие могут быть приведены мотивы, и, наконец, как происходит мотивирование людей.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями и возникающими на их основе мотивами. Каждый человек стремится либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Потребность — это состояние нужды в чем-то, это могут быть различные предметы, объекты, условия, без которых жизнедеятельность невозможна, либо ощущается таковой. Каждый человек предпринимают какие-то действия каждый день, и причина тому — мотивация. В течение нескольких лет в теории управления обсуждается вопрос о том, что является стимулом для работников в различных организациях, а особенно в сфере ресторанного бизнеса. Мотивация служащих в данной индустрии является одной из насущных тем. Мотивация к труду и связанное с этим состояние морали, являются важнейшими факторами успеха эффективной работы любого предприятия ресторанного бизнеса.

Качество сервиса, в значительной степени, является субъективным, и оценка его проводится с точки зрения удовлетворенности клиента обслуживанием в ресторане.

Изначально гостя можно привлечь хорошей рекламой, интересным интерьером или разнообразным меню, но в следующий раз он придет благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученному ранее. Таким образом, высокий уровень мотивации для качественной работы сотрудников является желательным не просто с организационной точки зрения, но и ввиду прямого и очевидного воздействия на клиента.

Цель работы заключается в изучении понятия мотивации персонала на примере ресторана «Пекин».

Для достижения поставленной цели необходимо рассмотреть ряд задач:

• изучить теоретические основы сущности организационной деятельности по стимулированию труда работников индустрии;

• рассмотреть различные теории мотивации;

• исследовать систему стимулирования и мотивации сотрудников в ресторане «Пекин»;

• сделать выводы.

Объектом изучения работы является ресторан «Пекин».

Предметом изучения являются организационно – экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала в ресторане «Пекин».

Теоретическую и информационную основу данной работы составили труды российских и зарубежных авторов, а также издания, посвященные различным аспектам кадровой политики в ресторанном бизнесе, периодические издания.

Глава 1. Управление мотивацией и стимулированием труда на предприятиях

Теории мотивации

Единой теории мотивации пока нет, хотя за последние десятилетия разработан ряд теорий мотивации труда, оказавший значительное действие на процесс управления персоналом.

Фредериком Тейлором в начале XX века, была предложена традиционная модель мотивации, в которой руководители обязаны определять наиболее успешные методы выполнения повторяющихся заданий, и, используя систему денежных стимулов, вдохновить сотрудников к достижению наивысшей продуктивности. В основе данных взглядов есть мнение о том, что больше познаний и навыков имеет руководитель, чем работники, которые по природе ленивы и безынициативны, их мотивируют в основном деньги.

Теория X, Дугласа Мак-Грегора основана на том, что человеку характерна изначальная нелюбовь к работе. Они пытаются избежать ее, как только это возможно, хотя и рассматривают ее как необходимость, а также пытаются не брать на себя ответственность, выбирая, чтобы ими руководили [2].

Более оптимистичной является теория Y Дугласа Мак-Грегора. Согласно данной теории для человека работа так же естественна, как отдых или игра. Они стремятся трудиться, и в этих обстоятельствах получают значительное удовольствие и наслаждение от работы. Люди имеют способностью принимать на себя ответственность, творчески подходят к проблемам, и инициативно берутся за их решение.

Наиболее распространенными являются содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

Теория А. Маслоу рассматривается как иерархия потребностей. В основе поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

Первичные потребности

1. *Физиологические потребности*(например, в пище, воде, сне).

2. *Потребность в безопасности,*т. е. в окружающей среде, не содержащей угрозы для жизни, здоровья и т. д.

Социальные потребности

3. *Потребность в принадлежности к определенной социальной гpynne, в любви и привязанности,*т. е. потребность в одобрении другими людьми и в теплых взаимоотношениях с членами своей группы.

4. *Потребность в уважении*(потребность в авторитете, самоуважении, чувстве собственного достоинства).

5. *Потребность в самовыражении -*в полном использовании своих возможностей, достижении целей, в личном росте [14].

 Две первые группы потребностей первичные, а последующие три вторичны. Согласно теории А. Маслоу, расположить все потребности можно в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основе которой лежат потребности первичные, а вершиной вторичные. Иерархическая пирамида потребностей представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Иерархическая пирамида потребностей А. Маслоу

Самая высокая потребность для человека как личности заключается в потребности самовыражения и роста, и в связи с этим, она никогда не может быть удовлетворена полностью.

Дэвид МакКлелланд теория мотивации. Согласно его теории к трём факторам высшего уровня сводится структура потребностей: стремлению к признанию, успеху, власти. При предоставленном утверждении успех расценивается не как признание либо хвала со стороны коллег, а как личные награды в итоге активной деятельности, как подготовленность участвовать в принятии тяжелых решений и за них нести индивидуальную ответственность. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значимая роль в теории мотивации отводится нуждам наиболее больших уровней. Сообразно теории Д. МакКлелланда, люди, устремляющие к власти, обязаны удовлетворять свою потребность в этом при занятии определённых должностей в организации. Основные принципы теории МакКлелланда представлены на рисунке 2.



Рис. 2.Теория потребностей по МакКлеланду

В рамках содержательного подхода, очередной концепцией, считается двухфакторная модель Ф. Герцберга, созданная им во 2 половине 1950-х гг. Создатель выразил мнение, что мотивацией на практике служат не только удовлетворенность, да и неудовлетворенность тех либо других потребностей [8]. При этом возрастание одной и снижение другой считаются самостоятельными процессами, а потому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой. Данная модель представлена в таблице 1.

Таблица 1. Гигиенические и мотивирующие факторы в теории Герцберга

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивирующие факторы |
| Политика организации и руководства | Успех |
| [Условия работы](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/organizaciya-trudovoy-deyatelnosti.html) | Продвижение по службе |
| Заработная плата, социальный статус | Признание и одобрение результатов работы |
| Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными | Высокая степень ответственности |

Источник: Теория Герцберга [Электронный ресурс]: // http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-gercberga.html

1-ая группа причин связана с самовыражением личности, её внутренними нуждами, а ещё с окружающей средой, в которой исполняется сама работа. 2-ая группа причин мотивации связана с характером и сущностью самой работы.

Для достижения мотивации нужно снабдить воздействие мотивирующих факторов, а конкретно, чувства успеха, продвижение сообразно службе, признание со стороны находящихся вокруг, ответственность, рост способностей.

Процессуальные теории разбирают мотивацию совершенно в другом плане. В них анализируется то, как человек распределяет свои стремления для достижения различных целей. Сообразно процессуальным теориям поведение человека является ещё функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной обстановкой, и вероятных последствий выбранного им типа поведения. На сегодняшний день известны, 5 главных процессуальных теорий мотивации: теория справедливости, теория ожиданий, теория постановки целей, концепция партисипативного управления и модель Портера-Лоулера [11].

В рамках процессного подхода необходимо выделить *теорию ожиданий В.Врума.* Теория ожиданий базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

В.Врум считал, что, кроме осмысленных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение. В собственной концепции он попытался пояснить, отчего человек делает тот либо другой отбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и насколько он готов приложить усилий для достижения результата [5]. При этом сам итог рассматривался ими двояко: как продукт деятельности людей и как последствия, связанные с его получением (разные формы вознаграждения либо наказания).



Рис. 3. Модель мотивации по В.Вруму

Теория мотивации Дж. Адамса носит название «Теория справедливости» и является одной из самых распространённых в менеджменте. Суть её заключается в том, что работники сопоставляют свои усилия с их оплатой. А также соотносят свои усилия, приложенные к выполнению работы и вознаграждение за неё с усилиями и вознаграждением других таких же работников. Если работник видит какую-то несправедливость, то у него теряется мотивация к затрате сил при работе, появляется обида на начальство. Если заработная плата ниже труда, то сотрудник меньше прилагает усилий, начинает опаздывать на работу, раньше уходить, задерживаться на перерывах. Если оплата выше затрачиваемых сил, то у сотрудника появляется чувство вины перед другими сотрудниками. Справедливость – это равное отношение затрат труда к вознаграждению [13]. Основные принципы теории справедливости Дж.Адамса представлены на рисунке 4.



Рис. 4. Основные принципы теории справедливости Дж. Адамса

К процессному подходу можно отнести также теорию постановки целей, главным создателем которой является Эдвин Лок. Сущность данной теории заключается в том, что люди субъективно в той либо другой степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к её достижению, получая удовлетворение от исполнения требующейся для этого работы [3]. При этом её результативность во многом определяется таковыми чертами целей как верность человека к ним, их оптимальность, сложность и т.п.

Концепция партисипативного управления исходит из такого, что, если человек в организации заинтересованно воспринимает роль в разной внутриорганизационной деятельности, то тем самым он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Во-1-х, считается, что партисипативное управление, раскрывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению собственно работы. Во-2-х, партисипативное управление не только содействует тому, что работник лучше справляется с своей работой, однако и приводит к большей отдаче, к большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, получается происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации [4].

Л.Портер и Э.Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости, показанный выше. В их модели присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. В соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты [12]. Модель Портера-Лоулера представлена на рисунке 5.



Рис. 5.Модель Портера-Лоулера

На практике в ресторанном бизнесе можно применить несколько теорий, рассмотренных ранее. Например, менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого разные возможности.

Так как разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, управляющие ресторанов обязаны сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями работников и привести их в соответствие.

Для эффективности мотивации менеджер обязан установить твёрдое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим надо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Применение теории справедливости в ресторанном бизнесе, заключается в том, что сотрудники не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, пока вышестоящие сотрудники не будут показывать им обратное.

Применение модели Портера – Лоулера в ресторанном бизнесе позволяет объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что любая из теорий имеет что-то отличительное, особое, что дало ей возможность заполучить широкое признание теоретиков и практиков и привнести значимый вклад в разработку познаний о мотивации. Однако при данном, невзирая на принципиальные отличия, все вышеописанные теории имеют что-то общее дозволяющее установить определенные параллели меж ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они учат потребности и дают классификацию потребностей позволяющую делать некоторые выводы о механизме мотивации человека. Сопоставляя классификации всех теорий, можно заметить, что выделенные в разных теориях группы потребностей довольно точно подходят друг другу.

1.2.Организация системы мотивации на предприятии

В настоящее время вопросам управления персоналом и организации эффективной системы мотивации, уделяется особое внимание, что существенным образом характеризуется сложной экономической ситуацией, сложившейся на рынке труда в настоящее время. Систематически возрастающий уровень безработицы и снижающаяся потребительская способность заставляют предпринимателей сокращать свои издержки, издержки на оплату труда являются одной из первых и наиболее существенных статей расходов.

С целью получения максимального эффекта от каждого сотрудника и сокращения текущей численности на предприятии, каждым предпринимателем вводиться и систематически контролируется соответствующая система мотивации [1]. По сути своей нормирование рабочего процесса несет исключительно положительный характер и предоставляет существенные, положительные результаты именно для предприятия. В данном случае, сотрудник, который не желает выполнять свои функциональные обязанности, будет попадать под увольнение.

В условиях экономического кризиса, такой «естественный отбор» будет иметь исключительно положительный эффект для всех сторон: предприятия будут получать хороших сотрудников, нацеленных на полноценную работу, а потенциальных работников стимулировать к выполнению профессиональных функций полноценно и качественно.

Таким образом, очевидно, что в условиях экономического кризиса, мотивация сотрудников, стала эффективным и действенным «оружием» против «лентяев».

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей. Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей [6].

Выявление основного побудителя человека к деятельности является очень важным фактором. Владея такой информацией, можно построить идеальную систему мотивации. Например, что бы человек видел удовлетворение своей потребности, посредствам качественного выполнения своих функций. Так же, потребитель может значительно увеличивать процесс получения персоналом желаемого. Однако в данном случае необходимо отметить, что речь идет не о невыполненных обещаниях, а именно об увеличении процесса удовлетворения имеющейся потребности (значительное разделение премии: была квартальная, стала месячная, но чуть меньшей суммой и т.д.).

Мотив играет роль причины, объективной необходимости что-либо сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду создается до начала проф трудовой деятельности [10]. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его дела к труду. Мотив находиться “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от большого количества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а ещё от действия остальных людей, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей – достаточно сложное дело. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени.

Тем не менее, имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте [7].

Поведение человека, обычно, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в определенном отношении друг к другу сообразно уровню взаимодействия на человека.

Имеются такие методы мотивирования эффективного трудового поведения как [17]:

* морально-психологические;
* организационные методы;
* денежное поощрение;

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу персонала, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых сотрудников.

Особое значение имеет источник финансирования мотивации. В данном случае, в обязательном порядке необходимо информировать сотрудников, о том, что сумма их переменной части заработной премии (фактора мотивации) полностью зависит от результатов деятельности. Процент перевыполнения плана, в обязательном порядке уходит в фонд стимулирования работы сотрудников (один из возможных вариантов).

Управляющий обязан уметь распознавать потребности работников.

Потребность наиболее не высокого уровня обязана удовлетворяться прежде, чем потребность последующего уровня будет наиболее значительным фактором, определяющим поведение человека.

Безусловно, что ни одна система материального вознаграждения не может полностью учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях. Существуют не только экономические (материальные) способы мотивации, но имеются и не экономические, к таковым относятся: организационные и морально-психологические [9].

Организационные методы мотивации (мотивирования) персонала [16]:

* участие в организационных делах (обычно в социальных);
* перспектива получить новейшие навыки и знания;
* обогащение содержания труда (снабжение более интересной работой с будущей вероятностью должностного и профессионального подъема).

Морально-психологические методы мотивирования персонала:

* создание условий для формирования проф. гордости;
* личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
* присутствие вызова;
* обеспечение возможностей выразить себя в труде;
* признание (личное и общественное, ценные презенты, доска почета, почетные грамоты и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.; высочайшие цели, вдохновляющие работников на эффективный труд (любое поручение должно содержать в себе элемент вызова);
* атмосфера доверия и взаимного уважения.

В нынешних условиях становление эффективно действующего предприятия невозможно без реализации одной из основных функций менеджмента – мотивации. Целью мотивации считается составления комплекса критерий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с наибольшим эффектом.

Вместе с этим рассматривается ряд теорий мотивации труда, которые оказали значительное действие на процесс управления. Хотя единой теории мотивации пока не имеется, однако любая из них имеет что-то особое, отличительное, что дает им возможность обрести широкое признание теоретиков и практиков и внести значительный вклад в разработку знаний о мотивации. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей, позволяющую делать какие-то выводы о механизме мотивации человека.

Роль материального стимулирования в ресторанном бизнесе трудно переоценить. Для руководителя оно выступает сильным рычагом управления, но, несмотря на это, необходимо помнить, что материальное стимулирование — эффективный, но далеко не единственный способ мотивации сотрудников предприятий ресторанного бизнеса [15]. Наибольшая эффективность системы мотивации в ресторане достигается тогда, когда соотношение материальных и нематериальных инструментов сбалансировано.

Таким образом, очевидно, что каждое предприятие осуществляет самостоятельный подбор, наиболее оптимальных стимулирующих методов эффективной работы персонала компании.

Глава 2. Система мотивации и стимулирования сотрудников ресторана «Пекин»

2.1. Общая характеристика предприятия «Пекин»

На сегодняшний день большой популярностью пользуется восточная кухня. Причем сколько бы подобных заведений не открывалось, их никогда не будет много. И причин тому масса: во-первых, восточная кухня вкусна, во-вторых, посещать заведения, где предлагается восточная кухня модно, в-третьих, интерьер таких заведений тщательно продуман для достижения клиентами максимального удовольствия и насыщения.

Система мотивации и стимулирования сотрудников будет рассмотрена на примере ресторана «Пекин», который был открыт в ноябре 2009 г. Ресторан расположен по адресу: МО, г. Электросталь, ул. Ленина 40/8.

В ресторане «Пекин» посетителям предлагают изысканные блюда китайской и японской кухни.

Количество посадочных мест 50, общая площадь зала 242 кв. м.

Форма обслуживания: с полным обслуживанием официантами.

Режим работы ресторана с 12.00 до 03.00.

Недалеко от ресторана находятся торговые комплексы, магазины.

Ресторан «Пекин» ориентирован на посетителей в возрасте от 25 до 65 лет, работающих и имеющих средний или высокий доход.

Ресторан «Пекин» предлагает разнообразные услуги:

* Проведение бизнес-ланчей;
* Исполнение красивых восточных танцев;
* Караоке;
* VIP-залы;
* Тематические клубные вечера;
* Организация банкетов;
* Организация свадебных торжеств;
* доставка на дом.

Гостей ресторана обслуживают официанты, бармены и другие сотрудники, прошедшие специальную подготовку. Приготовлением блюд и напитков занимаются высококвалифицированные повара.

Трудовые показатели ресторана «Пекин» показаны в таблице 2.

Таблица 2. Трудовые показатели ресторана «Пекин» за 2016-2017 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Единица измерения | 2016 г. | 2017 г. | Темп роста |
| розничный оборот  | тыс. руб. | 4529,0 | 5020,0 | 110,8 |
| продукция собственного производства | тыс. руб. | 2438,0 | 2 904,0 | 119,1 |
| численность работников предприятия | чел. | 30,0 | 28,0 | 93,0 |
| численность работников производства | чел. | 23,0 | 20,0 | 86,0 |
| средняя выработка 1 работника предприятия | тыс. руб. | 48,0 | 54,1 | 112,7 |
| средняя выработка 1 работника производства | тыс. руб. | 26,1 | 31,3 | 119,9 |
| фонд оплаты труда (ФОТ) | тыс. руб. | 9356,0 | 9264,0 | 99,1 |
| средняя месячная заработная плата 1 работника | руб. | 9453,0 | 9 453,0 | 100,0 |

Источник: составлено автором по данным материалов ресторана «Пекин»

Более наглядно рассмотреть изменения трудовых показателей ресторана «Пекин» за период с 2016 по 2017 г. можно на рисунке 6.

Рис. 6. Динамика трудовых показателей ресторана «Пекин» за период с 2016 по 2017 гг.

Таким образом, данные таблицы 2 и рисунка 6 позволяют сделать вывод о том, что на протяжении двух отчетных лет (2016-2017 г.) имеет место увеличение основных показателей хозяйственной деятельности ресторана «Пекин», а именно оборота предприятия, производительности труда. Из таблицы 2 видно, что численность работников предприятия и производства за период с 2016 г. по 2017 г. уменьшилась, и соответственно, наблюдается отток персонала. Фонд оплаты труда в 2017 г. составлял 9264,0 тыс. руб., что на 0,9 % меньше, по сравнению с 2016 г. Данное снижение наблюдается за счет того, что были скорректированы оклады некоторых работников ресторана «Пекин» в меньшую сторону. Показатель средней заработной платы сотрудников в 2016 г. и 2017 г. остался неизменным.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что вследствие увеличения доли розничного оборота наблюдается увеличение средней выработки работников предприятия и производства. Но вследствие того, что наблюдается снижение показателей ФОТ, можно сделать вывод о том, что в ресторане необходимо проводить мероприятия, направленные на увеличение данного показателя, например, осуществлять индексирование заработной платы сотрудникам предприятия, т.к. она на низком уровне.

Организационной структурой ресторана «Пекин» является ООО (общество с ограниченной ответственностью).

Организационная структура ресторана «Пекин» представлена на рисунке 7.

Генеральный директор

Шеф-повар

Менеджер по персоналу

Администратор зала

Главный бухгалтер

Повар

Уборщица

подсобные рабочие охранники

Су-шеф

Официанты

Бармены

Рис. 7. Организационная структура ресторана «Пекин»

Исходя из данных рисунка 7, во главе ресторана находится генеральный директор, в его подчинении находятся главный бухгалтер, администратор зала, менеджер по персоналу, шеф-повар.

В подчинении администратора зала, в свою очередь находятся: бармены, официанты, уборщицы, подсобные рабочие, охранники, а в подчинении шеф-повара, соответственно повар и су-шеф.

Организационная структура в ресторане «Пекин» обладает слабыми горизонтальными связями. Поэтому нередко некоторые функции управления осуществляются не совсем согласованно. Постоянная необходимость согласования принимаемых решений на высшем уровне вызывает значительное замедление сроков реализации целей, снижение качества принимаемых решений, увеличение издержек на управление. Однако, несмотря на это, линейная организационная структура является более оптимальной для данного ресторана.

Таблица 3. Качественный состав персонала ресторана «Пекин» за период с 2016-2017 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Единица измерения | Численность работников по факту |
| 2016 г. | 2017 г. |
| Численность персонала | Чел. | 30 | 28 |
| Повозрастной категории: |
| От 18 до 30 лет | Чел. | 3 | 2 |
| От 30 до 40 лет | Чел. | 13 | 14 |
| От 40 до 50 лет | Чел. | 10 | 9 |
| От 50 до 60 лет | Чел. | 3 | 2 |
| Старше 60 лет | Чел. | 1 | 1 |
| По уровню образования |
| среднее, в том числе и учащиеся в ВУЗах | Чел. | 5 | 4 |
| Средне профессиональное в том числе незаконченное высшее | Чел. | 15 | 14 |
| Высшее  | Чел. | 10 | 10 |
| По трудовому стажу |
| До 1 года | Чел. | 3 | 5 |
| От 1 года до 5 лет | Чел. | 21 | 17 |
| Более 5 лет | Чел. | 6 | 6 |

Источник: составлено автором по данным материалов ресторана «Пекин»

2.2. Система мотивации на предприятии «Пекин»

В ресторане «Пекин» система нематериального стимулирования развита слабо.

В данной работе будут рассмотрены некоторые примеры нематериального стимулирования сотрудников в ресторане «Пекин».

1. при перевыполнении квартальных и годовых планов более чем на 10%, генеральный директор ресторана в качестве нематериального поощрения выбирает различные коллективные мероприятия. К ним можно отнести: поход в ночной клуб, боулинг, аттракционы и прочие увеселительные заведения. Затраты на подобные мероприятия не превышают 5% от среднего ФОТ.
2. по результатам каждого квартала присуждается звание лучшего официанта или бармена. В результате чего, сотрудник получает специальный переходящий бейдж.
3. на каждый Новый год руководство ресторана «Пекин» организовывает корпоративный ужин.
4. генеральный директор ресторана «Пекин» заключил договор о коллективном добровольном страховании для своих сотрудников, в сети клиник г. Москвы.
5. для каждого сотрудника предусмотрены бесплатные обеды 2 раза в неделю за счет ресторана.
6. каждого сотрудника в Дни Рождения поздравляет Генеральный директор с преподнесением подарка от коллектива.
7. в ресторане «Пекин» предусмотрен ящик для жалоб и предложений от сотрудников ресторана. Каждый человек может анонимно оставлять свои отзывы и предложения.
8. каждое утро, администратор зала проводит небольшое собрание, на котором обсуждаются текущие вопросы, а именно распределение обязанностей и задач, подводятся итоги прошедшего дня, называются имена лучших сотрудников и разбираются ошибки, допущенные другими сотрудниками.
9. в ресторане «Пекин» проводятся курсы повышения квалификации сотрудников, которые могут быть представлены в виде тренингов.

В октябре 2016 г. для главного бухгалтера и бармена были осуществлены курсы повышения квалификации, статьи затрат, которых можно изучить на примере следующей таблицы 4.

Таблица 4. Исходные данные для расчета затрат, направленных на проведения мероприятия по повышения квалификации сотрудников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Курс | Стоимость курса, руб. |
| Главный бухгалтер | Налоги и налогообложение | 8 150 |
| Бармен | Сомелье | 16 500 |
| Итого | 24 650 |

Источник: составлено автором по данным материалов ресторана «Пекин»

Таким образом, на повышение квалификации сотрудников было затрачено 24 650 руб.

В целях стимулирования сотрудников руководством ресторана «Пекин» были установлены единовременные выплаты к юбилейным датам работы сотрудников ресторана.

Таблица 5. Исходные данные для расчета затрат по внедрению системы выплат единовременного вознаграждения к юбилейным датам работы сотрудников в ресторане «Пекин»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Юбилейная дата работы, лет | Сумма вознаграждения, руб. | Количество сотрудников, чел. | Общая сумма вознаграждения, руб. |
| 5 | 4 000 | 4 | 16 000 |
| 4 | 2 500 | 3 | 7 500 |
| 3 | 1 000 | 0 | 0 |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система нематериального стимулирования сотрудников только начинает развиваться. Только в последнее время руководство ресторана «Пекин» стало уделять больше внимания данному виду стимулирования, тем самым надеясь избежать дальнейшего выбытия персонала.

2.3. Анализ удовлетворенности сотрудников системой мотивации на предприятии «Пекин»

Чтобы оценить ступени довольства персонала системой материального стимулирования прошло анкетирование сотрудников ресторана "Пекин". Было опрошено 24 сотрудника.

По данным проведенного исследования была определена ступень довольству системой материального стимулирования в ресторане «Пекин». Данные анкеты представлены в виде таблицы 6.

Таблица 6. Исходные данные для проведения анкетирования сотрудников ресторана «Пекин»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Содержание вопроса | Кол-во удовлетворительных ответов | Доля уд.ответов от общего числа работников | Степень удовлетворенности сотрудников |
| 1 | Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью | 19 | 95% | Высокая |
| 2 | Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой | 9 | 45% | Средняя |
| 3 | Ваша оценка уверенности в завтрашнем дне  | 16 | 80% | Высокая |
| 4 | Оценка положения дел в ресторане "Пекин" | 18 | 90% | Высокая |
| 5 | Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают | 10 | 50% | Средняя |
| 6 | Удовлетворены ли Вы организацией труда в ресторане «Пекин» | 8 | 40% | Средняя |
| 7 | Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ресторане «Пекин» | 9 | 45% | Средняя |
| 8 | Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников | 12 | 60% | Средняя |
| 9 | Состояние отношений между администрацией и работниками | 6 | 30% | Низкая |

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что по итогам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 3 параметра; средней – 5 параметров; низкой – 1 параметр.

Отсюда, можно предположить, что полученные результаты говорят о недостаточно эффективной организации труда, системе морального стимулирования и мотивации сотрудников в ресторане "Пекин". В связи с этим необходимо проводить мероприятия по совершенствованию систему стимулирования в ресторане.

Чтобы расценить мотивацию труда персонала ресторана «Пекин» с позиции неэкономических причин, прошло исследование критерий труда и взаимоотношений коллектива, и ещё восприятия сотрудниками собственного труда. Для исследования мотивации было проведено анкетирование сотрудников ресторана. В анкете были затронуты вопросы, касающиеся морального стимулирования, а непосредственно психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности персонала. Для того, чтобы определить степень удовлетворенности системой нематериального стимулирования, сотрудникам ресторан «Пекин» было предложено ответить на вопросы следующей анкеты, исходные данные, которой представлены в приложении 1.

На основании проведенного анкетирования и полученных результатов, можно можно устрои последующие выводы: основная масса сотрудников ресторана "Пекин" считают, что работают хорошо, выполняют свои должностные обязанности правильно и ждут от руководства справедливого вознаграждения за итоги собственного труда. Но степень удовлетворенности системой вознаграждения, очень низкая. Почти все сотрудники не довольны объемами получаемой заработанной платы и думают получаемое вознаграждение не справедливым по отношению к результатам труда. Отсюда можно сделать вывод, что система материального стимулирования на предприятии оценивается как недостаточная.

В ресторане «Пекин» проведен анализ системы мотивации и стимулирования сотрудников. По итогам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что большую часть сотрудников занимают люди в возрасте от 30 до 45 лет, в основном мужчины. Уровень образования сотрудников различный, преобладает средне профессиональное и незаконченное высшее. Тем самым можно сделать вывод, что наибольшее внимание руководству ресторана «Пекин» следует уделить повышению профессионального уровня образования персонала. Из анализа динамики персонала видно, что коэффициент выбытия персонала в 2016 г. составил 0,2. Высокий уровень коэффициента оборота по приему и выбытию кадров говорит о больших затратах на подбор и отбор персонала, которые были произведены нерационально. Высокие значения показателя текучести кадров считаются свидетельством непостоянности предприятия за анализируемый период. Из всего этого можно сделать вывод о нестабильном положении ресторана «Пекин», что можно объяснить высокими стандартами обслуживания, которые необычны для новых работников, а с другой стороны - отсутствием стабильной системы материального и морального стимулирования. Высокий процент текучести характерен для конкретных должностных позиций: официанты, уборщицы, бармен.

На данной работе, включая и наш ресторан, можно встретить и студентов заочной или вечерней формы обучения. Для них это неплохой способ подработать. Бармены и Официанты нечасто остаются на одном месте в течение длительного срока, связано это в основном, с системами штрафов, небольшим окладами, отсутствием подъема роста. Как правило, на эти должности наш ресторан приглашают молодых людей в возрасте 18-25 лет, максимум - 30 лет. Ну а на должность уборщицы пойдут не все из за не высокой заработной платы.

В заключение можно сделать вывод о необходимости увеличения производительности управления персоналом, и в частности – разработки и внедрения комплексных программ стимулирования и мотивации работников ресторана, а ещё организации обучения персонала, в том числе – администратора зала. Анализируя полученные данные о мотивации можно сделать вывод, что стабильный заработок был самым актуальным мотивом, как для специалистов, так и для сотрудников занимающих руководящие должности. В свою очередь важнейшим мотивом трудовой деятельности для служащих и обслуживающего персонала ресторана «Пекин» является «оплата, связанная с результатами труда».

Следует отметить, что в ходе проведения анкетирования была выявлена неудовлетворенность сотрудников получаемой ими заработной платы, а как следствие - неудовлетворенность работой в целом. Также было выявлено, что часть сотрудников стремится к успеху, но из-за низкой материальной мотивации, потребность в признании, успехе, самореализации отводится на второй план. При правильной организации системы поощрений вероятнее всего поднимется уровень производительности труда, и как следствие – ресторан «Пекин» сможет подняться на более высокий уровень.

В данной главе система мотивации и стимулирования сотрудников была рассмотрена на примере ресторана «Пекин». Ресторан расположен по адресу: МО, г. Электросталь, ул. Ленина 40/8. Количество посадочных мест ресторана - 50, общая площадь зала 242 кв. м. В ресторане «Пекин» гостям предлагают изысканные блюда китайской и японской кухни. Форма обслуживания: с полным обслуживанием официантами. Режим работы ресторана с 12.00 до 03.00.

Для того, чтобы проанализировать систему оплаты труда в ресторане «Пекин» была наглядно изучена структура и укомплектованность ресторана необходимыми кадрами соответствующей специальности и квалификации. Также был проведен анализ персонала по полу, возрасту, образованию, квалификации и стажу работы.

Для того, чтобы оценить мотивацию труда персонала ресторана «Пекин» и оценить уровень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования было проведено исследование критерий труда и отношений коллектива, и ещё восприятия сотрудниками личного труда, которое проходило в форме анкетирования. Сотрудникам ресторана «Пекин» было предложено ответить на вопросы, относящиеся морального стимулирования, а конкретно психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности. В результате полученных данных, была выявлена неудовлетворенность сотрудников получаемой ими заработной платы, а как следствие - неудовлетворенность работой в целом. Также было выявлено, что часть сотрудников стремится к успеху, но из-за низкой материальной мотивации, потребность в признании, успехе, самореализации отводится на второй план. В результате, чего можно сделать вывод о слабо развитой системе мотивации и стимулирования сотрудников ресторана, и в связи с этим были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование данной системы мотивации, которые будут рассмотрены в следующей главе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день все большее значение придается вопросам эффективности управления персоналом, приспособленности руководителей к новым условиям хозяйствования, возрастает потребность в совершенствовании системы управления. Наиболее ответственным звеном хозяйственной цепи являются работники управленческого состава, за счет которых могут быть инициированы и осуществлены перемены, необходимые для любого предприятия.

Талантливое управление персоналом в ресторанном бизнесе — это главный ключ к его успеху.

Важнейшим условием успеха любой организации является мотивация персонала. Ни одно предприятие ресторанного бизнеса не имеет возможности преуспеть без мотивации сотрудников на работу с высокой отдачей, вот поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих персонал работать с высокой отдачей сил в интересах компании. И хотя нельзя утверждать, что итоговые результаты и поведение сотрудников определяются лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

В современном менеджменте все набольшее значение получают мотивационные аспекты. Мотивация персонала считается главным средством обеспечения рационального применения ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Главная задача процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что дает увеличить общую результативность и доходность предприятия в общем. В данной работе был проведен анализ системы мотивации и стимулирования сотрудников на примере ресторана "Пекин". По результатам проведенного анализа был сделан вывод о том, что наибольшее внимание руководству ресторана следует уделить повышению профессионального уровня персонала. Следует также отметить, что в ходе проведения анкетирования была выявлена неудовлетворенность сотрудников получаемой ими заработной платы, а как следствие - неудовлетворенность работой в целом. Также было выявлено, что часть сотрудников стремится к успеху, но из-за низкой материальной мотивации, потребность в признании, успехе, самореализации отводится на второй план. При правильной организации системы поощрений вероятнее всего поднимется уровень производительности труда, и как следствие – ресторан «Пекин» сможет подняться на более высокий уровень.

В целях рекомендации для усовершенствования системы мотивации и стимулирования сотрудников ресторана «Пекин» было предложено провести оценку удовлетворенности условиями труда, применив систему опроса сотрудников методом анкетирования. Далее, на основе полученных результатов были разработаны методы, позволяющие скорректировать систему стимулирования, функционирующую в данном ресторане, с целью получения более эффективных результатов работы.

В последнее время нематериальное стимулирование приобретает все большую популярность среди руководителей предприятий ресторанного бизнеса, в отношении с интенсивными действиями по уменьшению затрат на сотрудников и увеличению эффективности и рентабельности производства.

Формирование и внедрение систем мотивации и стимулирования сотрудников является не одномоментным делом, это достаточно длительный, рассчитанный не на один год, процесс внесения существенных изменений в действующие системы стимулирования, постепенного их изменения. Отсюда целесообразность разработки перспективного плана проведения такой работы. План должен основываться на обстоятельном анализе, потребностях в стимулировании поведения сотрудников, оценке необходимых средств на внедрение данных методов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анурова Н. Персонал в ресторане. Как создать профессиональную команду.–М.:Перспектива,2006.
2. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие – М.: Гелан, 2001.
3. Верхолазенко В. Система мотивации // Консультант директора М.:ИНФРА-М, 2005, № 4
4. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. – М.: Феникс, 2005. – 348 с.
5. Данилова В. История и современные проблемы управления персоналом: Учебное пособие. - СПб.: СЗАГС, 2005.
6. Евтихов О.У. Управление персоналом организации. Учебное пособие / О.У. Евтихов. – М.: Инфра-М, 2014 г. – 297с.
7. Журавлева Ю.А. Кадровику: Изменения в кадровой работе / Ю.А. Журавлева. М.: Инфра-М, 2015 г. – 111с.
8. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. М.: Проспект, 2014
9. Лопарева А.А. Экономика организация (предприятия). Учебно-методисческий комплекс / А.А. Лопарева. М.: Форум, 2013 г. – 400с.
10. Маслоу, А. Мотивация и личность./А. Маслоу – СПб.: Евразия, 2001. – 478 с.
11. Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2009.
12. Модель Портера-Лоулера [Электронный ресурс]: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/model-portera-loulera.html>
13. Мотивация обучения и производительности труда [Электронный ресурс]: / Дж. Адамс // <http://www.allmotivators.ru/theory/process/teoriya-dzh-adamsa/>
14. Мотивация персонала [Электронный ресурс]: <http://azps.ru/articles/personal.html>
15. Пономарёв И.П. Мотивация работой в организации. Учебное пособие. – Издательство ЛКИ – 2007г.
16. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. - Мотивационный менеджмент Модуль III, Учеб.- практич. Пособие. – М.: Дело, 2005
17. Управление рестораном. / Под редакцией З.П. Румянцевой. М.: Изд-во Экономика, 2004 – 348c.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1. Анкета для оценки степени удовлетворенности персонала системой стимулирования ресторана

|  |  |
| --- | --- |
| № вопроса | Вопрос |
| 1 | ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ |
| а | Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату |
|  | - да |
| - нет |
| - другое |
| б | Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат |
|  | - да |
| - нет |
| - другое |
| в | Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение |
|  | - высокую |
|  | - низкую |
|  | - другое |
| г | Вам кажется, что Вы за свою работу достаточно оценены? |
|  | - да |
| - нет |
| 2 | ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ |
| а | Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы |
|  | - да |
| - нет |
| - другое |
| б | Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом |
|  | - положительная |
| - отрицательная |
| в | Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению |
|  | - хорошее |
| - удовлетворительное |
| - другое (предвзятое) |
| г | Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения |
|  | - высокая |
| - низкая |
| - другое |
| 3 | ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера |
| а | Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие |
|  | - да |
| - нет |
| - другое |
| б | Считаете ли вы себя способным работником |
|  | - да |
| - нет |
| - другое |
| в | Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии |
|  | - высокая |
| - низкая |
|  | - другое |
| г | Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда |
|  | - да |
| - нет |
| - другое |