



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА  
В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

1

Проверка на объем заимствований:

68,21 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована

«27» июня 20\_\_ г.  
зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук П.Г.

Выполнил:

Студентка группы 3Ф-509-114-5-1Ет  
Полищук Наталья Витальевна

Научный руководитель:

к.п.н, доцент кафедры

ЭУиП ППИ ЮУрГГПУ

Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск

2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И ЕГО ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АСПЕКТА.....	7
1.1 Виды стимулирования персонала и их понятия .....	7
1.2 Стимулирование персонала в сфере общепита и его особенности.....	9
1.3 Зарубежный опыт стимулирования персонала .....	27
ГЛАВА 2. КАДРОВЫЙ АУДИТ КАФЕ «ИЗБА» И ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОМЕНТЫ.....	36
2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности кафе «Изба».....	34
2.2 Кадровый аудит кафе «Изба».....	52
2.3 Анализ действующей системы мотивации и стимулирования персонала в кафе «Изба».....	60
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КАФЕ «ИЗБА» .....	77
3.1 Разработка проекта совершенствования системы стимулирования персонала кафе «Изба».....	77
3.2 Поэтапное планирование реализации проекта.....	89
3.3 Экономический расчет эффективности данного проекта .....	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	120
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	122
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	123
ПРИЛОЖЕНИЕ В .....	124
ПРИЛОЖЕНИЕ Г .....	126
ПРИЛОЖЕНИЕ Д .....	127
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	129

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, нацеленных на рыночную экономику, основной составляющей бизнеса в индустрии общественного питания, на сегодняшний день является - управление кадрами. Каждый сотрудник выполняя свою задачу и объединяя усилия с достижениями остальных для общих положительных результатов сотрудниками. Исходя из того можно сделать вывод, что особое значение имеет проблема на предприятии индустрии гостеприимства и общепита совершенствования управления персоналом. Одной из главных задач данной области менеджмента является максимальное повышение эффективности оказания услуг за счёт разностороннего развития и тактического применения сил человека который заключается в творческом повышении уровня его квалификации, ответственности, инициативы и компетенции как сотрудника, а так же для разностороннего развития и применения данных творческих сил сотрудника.

В сфере услуг общественного питания управление персоналом включает в себя очень многие составляющие. Несколько из них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально - психологические грани управления. Самое главное, ключевое место занимает определение способов повышения производительности труда, возможностей роста творческой инициативы человека, а так же стимулирование и мотивация работников.

Проблематика мотивации персонала довольно широко изучается на сегодняшний день в научной и публицистической литературе. Впрочем попытки адаптировать и применить теории стимулирования и мотивации труда к современным реалиям, в большинстве своём не сгруппированных, что затрудняет использование новых технологий и методов стимулирования, на практике. Существует проблема в практической иерархии практической организации системы стимулирования и мотивации персонала, в индустрии услуг общепита и системы мотивации и стимулирования персонала индустрии услуг общественного питания определяется так же минимальной изученностью специфических особенностей мотивации сотрудников, которые заняты в отдельных видах

производства и отраслях экономики. Значимую помощь в изучении выстраивания стимулов и мотивов, руководителям предприятия индустрии общественного питания могут оказаться проводимые, на постоянной основе исследования по наклонностям и особенностям развития мотивации в сфере трудовой деятельности и отрасли общественного питания.

Актуальность темы обусловлена тем, что успех той или иной системы управления, которая напрямую зависит от используемой модели и её эффективности которая стимулирует персональный труд, побуждая конкретного человека и в целом коллектив к достижению не только личных, но и общих целей.

Объектом исследования является система стимулирования персонала предприятий индустрии общественного питания.

Предмет исследования – система стимулирования труда, её роль в повышении эффективной деятельности работников.

Цель данной дипломной работы: решение проблем стимулирования персонала в кафе «Изба» и рекомендательные разработки по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в данной работе поэтапно решены несколько задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления процессом стимулирования сотрудников действующей, на данный момент организации, провести сравнительный анализ при построении системы стимулирования труда персонала на примере российской и зарубежной практики;
2. Провести аудит компании, изучить и внешнюю и внутреннюю среду организации, подробно ознакомиться со структурой организации;
3. Провести аудит компании по кадрам, выполнить анализ количественному и качественному составу сотрудников предприятия;
4. Провести анализ и дать оценку системы стимулирования сотрудников кафе «Изба», на данный промежуток времени ;
5. Основываясь на выводы полученной оценки дать рекомендации по усовершенствованию системы стимулирования работников рекомендации в кафе «Изба».

Практическая значимость данного исследования, будет выражаться в конкретных разработанных рекомендациях, которые могут быть использованы в работе и быть приняты к сведению руководящим составом кафе ООО «Изба», а так же аналогичными предприятиями работающими в данной сфере индустрии услуг общественного питания.

Дипломная работа состоит из: оглавления, введения, трех глав, заключения, библиографического списка и интернет источников и приложений. Во введении определяется актуальность исследования, поставлены цели и задачи, определён предмет и объект исследования. В первой главе изучены теоретические аспекты связанные с системой стимулирования персонала в организации: система стимулирования труда, российская и зарубежная практика стимулирования и мотивации труда работников, данной индустрии услуг. Вторая глава посвящена проведённому анализу действительной системы стимулирования труда сотрудников кафе «Изба», в результате которой были выявлены недостатки данной системы стимулирования. В третьей главе разработаны и предложены к применению рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников предприятия исследуемого объекта. Дан анализ эффективности деятельности организации, сделаны расчеты эффективности предложенных мероприятий в экономической сфере. В заключении происходит обобщение теоретической и практической работы, подведены итоги, основываясь на проведённый анализ руководству предложено обратить внимание на недостатки выявленные во время анализа, а так же предложена разработка по устранению этих недостатков.

## ГЛАВА 1. СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И ЕГО ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АСПЕКТА

## 1.1 Виды стимулирования персонала и их понятия

Каждый руководитель знает, что важнейшая производительная сила его предприятия – персонал. Одна из самых важных специфик персонала заключается в том, что персонал состоит из разных людей, которые как правило действуют субъективно исходя из личных интересов и мотивов. Одной из важнейших производительных сил его предприятия является персонал. Концепция менеджмента обязательна должна согласовываться с интересами предприятия и персоналом, это делается, чтобы добиться результатов требуемых от работника. Достижение такого единства получается за счёт разработки и применения систем мотиваций, не в теории, а, на практике. Только от высокой заинтересованности сотрудников данной организации, зависит результаты функционирования системы.

Одной из главных составляющих культуры организации, является мотивация и стимулирование труда сотрудников, оно оказывает колоссальное влияние на всю организацию целиком и вынуждает, высший руководящий состав, т.е. менеджеров принимать во внимание мнение сотрудников.[4].

На сегодняшний день, в теориях управления уделяется огромное внимание определению стимулов и побуждений, которые позволяют получить максимально положительную отдачу от сотрудника, для достижения общей цели, имеется в виду цели организации. Одно из важнейших условий успешной работы организации – является желание, мгновенная готовность сотрудника решить поставленную перед ним задачу.[1].

Вопрос о соотношении стимулов и мотивов имеет принципиальное значение в контексте данного исследования, этот вопрос не мог быть решён удовлетворительно, до начала 1990-х годов это связано с тем, что «понятие «стимул» входило в сферу науки экономики, а понятие «мотив» – в сферу науки психологии» [19].

Изначально, стимул понимается как внешнее воздействие на организм, индивида или группу людей; этимология данного термина (stimulus – острая палка, бич). Если исходить из данного перевода стимула, то стимулирование

становится преимущественно внешним принуждением, вызывающим не мотив, а только лишь негативную реакцию если не прямого сопротивления индивида, то приспособления.

В ходе проведённого анализа, который впервые провёл С.А. Шавелем в 1988 году, появилась возможность говорить о взаимосвязи мотива и стимула. В данном случае под стимулом мы понимаем любой внешний объект (образ, материальный предмет, в том числе и образ некоего психологически комфортного состояния), этот объект каждый индивид проектирует для себя сам и этот объект становится целью его устремлений.[23].

Все люди находятся на так называемом стимуляционном поле, которое окружает нас со всех сторон. В качестве примера можем привести такие объекты как: естественная среда (море, лес, горы и т.д.), духовные ценности, культурные и материальные предметы, знаки внимания, отличия, групповые символы, образцы поведения, которые нам предлагает общество. Стимуляционное поле личности подвижно и динамично. Оно видоизменяется под воздействием и развитием потребностей (одна вещь была важным стимулом раньше, но со временем иметь такую важную роль) исходя из образования и возраста, а также с изменением набора объектов. Если у человека отсутствуют жизненно важные, для социальной активности объекты, т.е. нет стимуляции объектов, то деятельность обесмысливается, гаснет социальная активность. Как итог появляются анти стимулирующие моменты в его повседневной жизни, т.е. предлагаемый ранее обществом стимул даёт абсолютно противоположный эффект.

Чаще всего, стимул удалён от индивида, т.к. то, что доступно без усилий, не может являться стимулом. Для обладания определённым стимулом, индивиду требуется определённая подготовка, как инструментальная (навыки, средства деятельности и умения, определённые знания), так и психолого-мировоззренческая (нравственные позиции, ценностные ориентации, установки и др.). Такая настройка индивида, с психологической точки зрения, означает переход стимула в мотив.

В анализе, мотив выступает как внутреннее побуждение индивида (группы), побуждаемое стимулом; можно смело утверждать, что при отсутствии реальных, действующих стимулов, мотивы по освоению этими стимулами возникнуть никак не могут. Отдельно следует отметить, что сама по себе потребность, не может взять на себя такую роль. При отсутствии соответствующего стимула, осознание потребности, будет вызывать лишь разочарование, при отсутствии необходимой системы данной потребности[19].

Кибанов А. Я. В широком смысле слова пишет, что, стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний [12]. Т.е. метод кнута и пряника.

По мнению Каткова В. стимулирование можно определить как процесс воздействия на человека посредством потребностно- значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающего человека к определенным действиям [10].

На предприятии система стимулирования определяется исходя из:

1. его возможностей;
2. целей;
3. степень профессионализма руководителей.

По мнению Минченковой О. Ю. понятие «стимулирование труда» в социальных науках означает целенаправленное воздействие на социальный объект, обеспечивающее поддержание его определенного состояния. Можно смело утверждать, из выше данного определения, что – стимулирование труда – это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего меры трудовой активности. При стимулирования побуждение к труду происходит через удовлетворения личностных потребностей, это является вознаграждением за трудовые усилия[15].

Сопоставляя все выше перечисленные понятия и выявляя в них главную закономерность, стимулирование – это внешние побуждения, часть трудовой деятельности, которая влияет на поведение рабочего в сфере труда ,являясь



материальной оболочкой мотивации персонала. Но так же стимулирование несёт в себе нематериальную нагрузку, которая позволяет сотруднику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Главнейшей задачей системы стимулирования персонала является разработка и реализация следующих первостепенных целей организации:

1. Повышение производительности;
2. Снижение себестоимости продукции или услуг;
3. Интенсификация сбыта.

Результатом для достижения этих целей будет согласованность интересов предприятия и сотрудников, являющихся ее основным ресурсом.

Стимулирование труда основывается главным образом на материальных средствах вознаграждения, поощрения и санкций, в качестве которых выступает заработная плата. Однако, на данный момент в современной экономике стимулирование работников не ограничивается только мерами материального вознаграждения, а направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом и включает в себя также другие формы, такие как социальные льготы, моральные поощрения, гуманитарные стимулы к труду и др.

Разработка системы стимулирования представляет собой многоступенчатый подход в решении повышении эффективности и качества труда, с обязательным увеличением прибыли предприятия. На практике при использовании разработанной системы в управлении социальными объектами, выясняется, насколько достаточно разработана и действенна система.

Важнейшим стимулирующим фактором работников на рынке труда является заработная плата. Но здесь, очень важно сказать, что стимулирование сотрудников организации не ограничивается только высоким уровнем заработной платы. Важно отметить, что реальная, а самое главное очень действенная система льгот, которые предоставляет организация своим сотрудникам, как правило бывает очень разнообразной [11].

Для более эффективного стимулирования, рассмотрим три составляющие:

1. экономическая;
2. социальная;
3. психологическая.

Эти составляющие наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, они являются рычагом воздействия на объект управления. Это стимулирование предполагает такой внешней ситуации, при которой побуждается личность или весь коллектив в целом к действиям, который соответствует целям, поставленным перед ними. При этом личности могут самостоятельно могут выбирать именно эти действия, поскольку сами создают все необходимые и достаточные для этого условия. Улучшение показателей труда, как естественный итог даёт повышение степени удовлетворения любых потребностей объекта, а падение показателей приводит к снижению полноты их удовлетворения.

Прямого произвола со стороны субъекта управления здесь нет, так как объект управления может осуществлять самостоятельно выбор линии поведения. Любой выбор предполагает наличие альтернатив и их оценку на основе собственных предпочтений. Четко разработанный процесс стимулирования позволяет трудовым коллективам длительный период времени эффективно функционировать без вмешательства субъекта управления.

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учитывать интересы личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно их потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Необходимо так же отметить, что комплект потребностей различных индивидуумов, входящих в состав любой социальной системы, различен. Такой индивидуальный диапазон потребностей личности обусловлен процессом формирования личности и от влияния окружающей среды этой личности.

Выполнение объектом управления в стимулирующих ситуациях определенных расчетов характеризуется в том, что механизм стимулирования основан на прямом обмене (симметричном, эквивалентном и гарантированном).

Симметричность проявляется тогда, когда при наличии договора на оплату не безвозмездного труда усилия одной из сторон предполагают компенсирующие действия другой. Эквивалентность означает наличие устраивающего обе стороны договорного соотношения между действием и вознаграждением (взыскание). Обеспеченность накладывает, на обе стороны, неукоснительное соблюдение обязанностей в отношении друг друга.

Оплата труда работников имеет двойную составляющую: с одной стороны, является главным, основным источником доходов работников и повышения их жизненного уровня, с другой, не менее важным – основным рычагом материального стимулирования роста и повышения эффективности производства. Представляя собой ведущую роль в системе стимулов трудовой и творческой активности, заработная плата воспринимается и как способ социальной оценки, и расценивается как признание обществом индивида (его способностей, отношения к делу, трудового вклада и т.д.), и как форма реализации персональности, субъектности личности. Неадекватная оплата труда побуждает в обществе одно из самых неприятных отклонений – невостребованность талантов.

Целостная система стимулирования труда «не должна превращаться в жесткий шаблон, поскольку всегда действует так называемый «эффект восприятия стимула», когда одни и те же стимулы по-разному воспринимаются разными людьми в зависимости от пола, возраста, образования, семейного положения, стажа работы, должности и т.д.» [8].

Таким образом, мы можем прийти к выводу, что необходимо соотнесение и согласование системы стимулов с системой потребностей, на которые эти стимулы ориентированы.

В границах данной теории стимулирования очень важен вопрос о его классификации. Возможно выделение достаточно большого количества видов стимулирования. Обратим внимание, и разберём некоторые наиболее общие из них.

1. Пропорциональное, прогрессивное и регрессивное стимулирование. При пропорциональном виде стимулирования производительность работников

основывается на постоянной мере стимула, которая изначально определена и принята как нормальная, удовлетворяющая. Изменение затрат усилий в плане их длительности или интенсивности предполагает пропорциональное изменение меры стимула [15].

О прогрессивном стимулировании можно рассуждать, если трудовая активность основывается на возрастающей мере стимула, одинаковые затраты трудовых усилий во времени предполагают все большую меру стимула, поскольку происходит адаптация к самому стимулу.

В случае регрессивного стимулирования трудовая активность базируется на убывающей мере стимула, поскольку во времени происходит адаптация к самой трудовой активности.

Пропорциональное, прогрессивное и регрессивное стимулирование – это прежде всего определенные типы ожиданий оплаты труда, которые могут и не совпадать с реальной оплатой.

Отличия между этими видами стимулирования, не взирая на их сложность, иногда хорошо осознаются самим работником и очевидны для администратора. Преимущественным к трудовой активности можно считать пропорциональный тип стимулирования.

Прогрессивный стимул проявляется в том, что:

- Повышение оплаты лишь на ограниченное время вызывает эффект трудового энтузиазма, затем происходит адаптация к достигнутому, снова возникают ожидания увеличения вознаграждения, стимулирующее значение прежнего повышения оплаты теряется;
- Премияльные вознаграждения; если они начинают носить постоянный и регулярный характер, воспринимаются как гарантированные и сами собой разумеющиеся, в этом случае потребность в стимуле сохраняется;
- Увеличение стажа трудовой деятельности повышает профессионально-трудовую самооценку человека, обостряет значимость социального роста, потребность в продвижении; все это способствует желанию человека получать всё более высокое вознаграждение;

- Потребность в увеличении стимула, естественная для всех случаев трудовой активности в пограничных условиях, т.е. условиях, приближающихся к сверхнормативным, необычным (в особенности работа во вредной среде, при вынужденной интенсивности, работа в сверхурочное время и выходные дни); поскольку человек не может определить настоящую цену данной трудовой активности, цену своих личных затрат и потерь, он часто неудовлетворен любой оплатой, ожидает или требует более высокой [3].

Рассмотренные ситуации отражают типичные явления, хотя возможны и отклонения. Разные люди по-разному адаптируются к стимулу. Одних мысль о повышении оплаты труда занимает постоянно, других непродолжительное время, т.е. люди неодинаково ценят достигнутое, данное.

Жесткое стимулирование базируется преимущественно на принуждении человека к затратам усилий. Механизмом принуждения является ориентир на некий ценностный минимум, т.е. страх неполучения, не возможность достижения ценностного минимума, в том числе и оплаты труда [15].

Либеральное стимулирование основано преимущественно на вовлечении человека к затратам усилий. Механизмом привлечения является ориентация человека на некий ценностный максимум, т.е. притягательность, вероятность получения достижения ценностного максимума, в том числе и оплаты труда.

В практической деятельности стимулирующее воздействие принуждения и привлечения часто очень сложно разграничить. В то же время достаточно реальны ситуации, когда главенствует либо принуждение, либо привлечение.

Если актуальное стимулирование связано со значением оплаты труда как источника повседневного существования, то перспективное направлено на удовлетворение более глубоких инстинктов собственности, власти, социального продвижения и стабильности. Перспективное стимулирование может быть особенно эффективно, если:

- а) Речь идет о достижении больших целей;
- б) Вероятность их достижения достаточно высока, наглядна;
- в) Есть такие качества людей, как вера, терпение, целеустремленность.

Именно эти обстоятельства определяют возможность ориентира людей на вознаграждение, которое они получают не сегодня, а в будущем [8].

На практике выделяют четыре основных метода стимулирования труда персонала: материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, принуждение и солидарность.

Значимость материального стимулирования в бизнесе трудно переоценить. Для руководителя оно выступает самым мощным рычагом управления. Что же касается персонала, то на него оказывают воздействие ещё несколько факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определенные блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы, и фактор социальной значимости – как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах.

Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов (рисунок 1).

Внедрение материальных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на базе использования различных денежных выплат. Роль данной формы стимулирования исключительно велика.

На рисунке 1.1 представлена только часть элементов системы материального и нематериального стимулирования, в целом их очень много и использование тех или иных элементов зависит от особенностей конкретной организации.

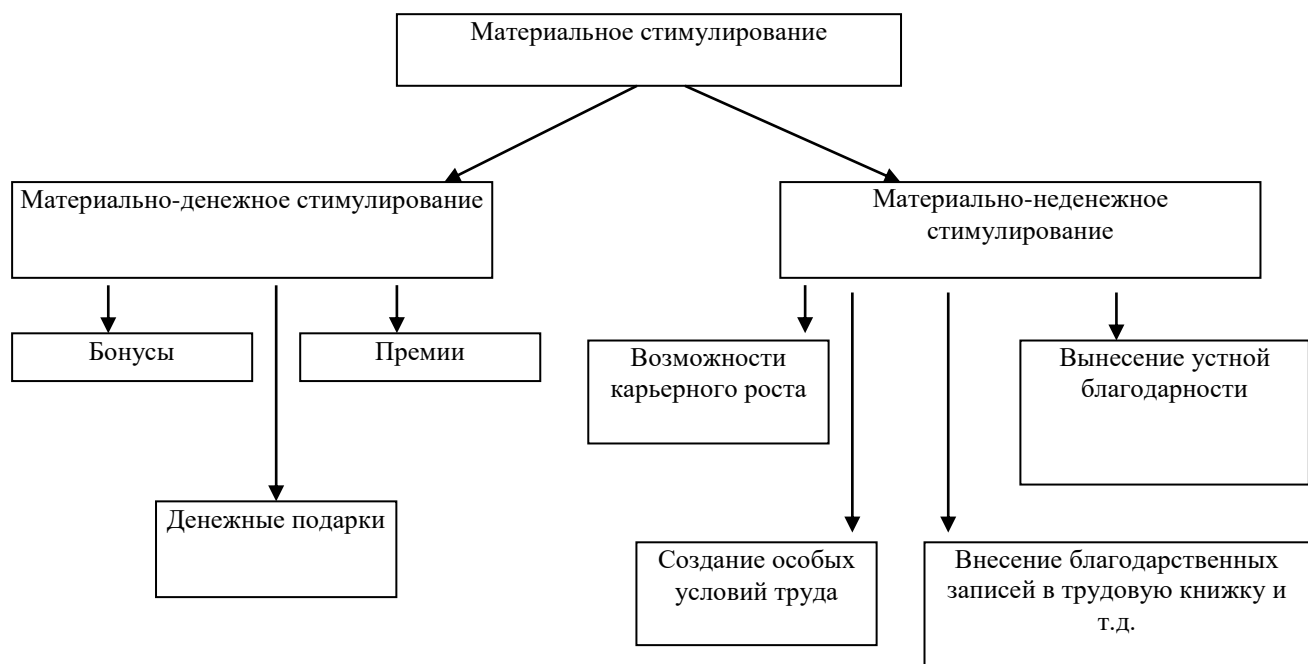


Рисунок 1.1 – Виды стимулирования

Материальное стимулирование имеет два основных вида.

Материальное стимулирование денежными средствами (оплата по тарифам и окладам, премии, доплаты, штрафы и др.)

Материальное стимулирование различными материальными благами.

Представим и разберём более подробно систему материального и нематериального стимулирования на предприятии [6].

Система материального стимулирования.

Материальное стимулирование направлено как и на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который позволяет получить определенную прибыль, так и покрыть издержки нанимателя.

На данный момент материальное стимулирование труда - это одна из самых результативных систем для побуждения работников к активной трудовой деятельности. Место и роль материального стимулирования в бизнесе трудно переоценить.

Для руководителя оно выступает очень мощным рычагом управления. Что же касается персонала, то на него оказывают воздействие несколько не менее

важных факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определенные блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы, и фактор социальной значимости – как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах.

Материально-денежное стимулирование – поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет корректировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Самой важной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. В общем виде структура оплаты труда работника предприятия или организации имеет следующий вид (рисунок 2).

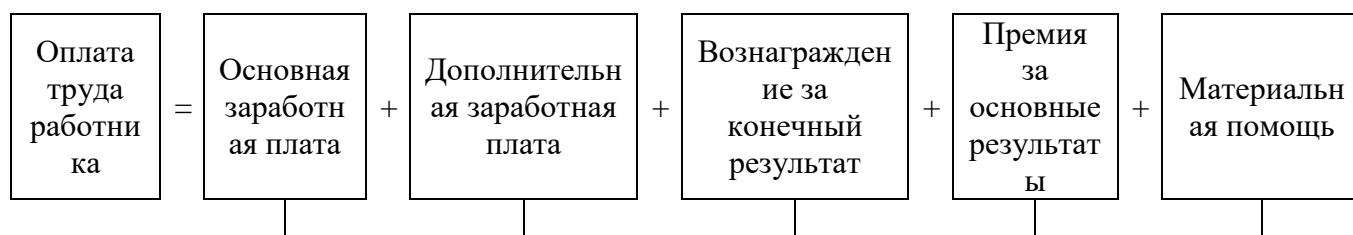


Рисунок 1.2 – Структура оплаты труда работников

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника. Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда [14].

Важными инструментами материального стимулирования являются так же: доплаты, надбавки к заработной плате, компенсации, премирование:

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности организации, а также отдельных структурных подразделений. Вознаграждение стимулирует групповые интересы, мотивирует коллективизм в достижении конечных результатов



производства и чаще всего делится по коэффициенту трудового участия или вклада.

Премия за основные результаты, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов предприятия или структурного подразделения в целом, однако выплачивается из прибыли предприятия. Выплата премии по перечисленным выше результатам напрямую увязывается с получением прибыли, а в отсутствие последней может идти речь только о вознаграждении [16].

Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия. Материальная помощь выплачивается в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях: смерть сотрудника или его близких родственников; свадьба сотрудника или его близкого родственника; для приобретения лекарств или платного лечения сотрудника; при несчастных случаях; к очередному отпуску для приобретения путевки. Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя предприятия и является эпизодической формой оплаты труда.

Базовые принципы заработной платы, на которых должны основываться руководители предприятий при определении размера оплаты труда и дифференциации заработной платы: равная оплата за равный труд, т.е. соблюдение справедливости в распределении внутри предприятия, предполагающее адекватную оценку одинакового труда через его оплату; регулярная корректировка заработной платы; обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы; государственное регулирование оплаты труда. Без этого невозможно построить эффективную систему распределения ресурсов, добиться высокого уровня доходов наименее социально защищенного слоя населения; учет воздействия рынка труда.

Чтобы быть результативной, система оплаты труда должна учитывать условия конкуренции на рынке труда, материальную заинтересованность работников в

достижении высоких конечных результатов труда (принцип зарабатываемости). Исполнители должны четко осознавать, в каком случае размер заработной платы повысится, а в каких – понизится; своевременность оплаты труда; единство коллективных, групповых и личных экономических интересов. Этот принцип заключается в установлении прямой зависимости размера оплаты труда сотрудника от конечных результатов деятельности структурного подразделения, в котором работает сотрудник, и всего предприятия [22].

Современной формой стимулирования является участие в предпринимательстве, которое включает участие в прибыли и в собственности [16].

Вторым видом материального стимулирования является материально не денежное или социальное стимулирование, где основной направленностью выступают отношения между людьми, выраженные в признательности руководства заслуг работника. Это поощрение материальными не денежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

Материальные не денежные стимулы наделяются целым рядом особенностей: ни один из материально не денежных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул материально-денежный; имеют характер разового действия; не обладают важным свойством денег – делимостью; больше чем денежные приспособлены в основной своей массе для использования в подкрепляющей форме организации стимулирования.

К материально не денежным стимулам можно отнести: социальный пакет, создание оптимальных условий труда, обучение персонала и другое.

Социальный пакет – это список дополнительных привилегий, который помогает, как трудиться, так и отдыхать в более комфортных условиях. Состав соцпакета может меняться в зависимости от занимаемой должности в рамках одной компании и разных компаний вообще [18].

На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных и надёжных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, льготные или бесплатные путевки в санаторий

по состоянию здоровья, возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы, оплата транспорта и мобильной связи.

Наиболее популярной льготой продолжает оставаться компенсация сотрудникам мобильной связи – ее применяют 90% компаний во всех регионах. Вторая по популярности льгота, используемая 70% компаний – предоставление автомобиля компании либо компенсация за использование собственного [13].

Обучение – способ подготовки персонала, направленной на повышение эффективности работы организации. Оно позволяет не только повысить эффективность и качество работы, сократить потребность в контроле, намного быстрее решить проблему дефицита кадров, сократить текучесть и затраты до минимума, вызванные ею.

В результате обучения у людей происходят определенные изменения в деятельности: результативность растет намного быстрее затрат, ускоряется темп работы и достигается нужный ее ритм для организации, совершенствуются и автоматизируются движения, снижается утомляемость, повышается ответственность персонала, развивается чувство времени, улучшаются методы выполнения отдельных работ и т.п.

Служба персонала и руководство компании должны уделять особое внимание формированию положительного отношения персонала к обучению, культивировать и поощрять желание сотрудника к обучению. Иначе средства, затраченные на получение знаний и навыков, не оправдают себя. Следовательно, сотрудники не будут выполнять свою работу эффективно, а компания не получит конкурентное преимущество на рынке [2].

Исходя из этого, система материального стимулирования играет ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материального денежного и материального не денежного стимулирования.

Основной формой материально-денежного стимулирования является оплата труда, которая напрямую зависит от сложности, квалификации и результативности труда и включает в себя основную и дополнительную

заработную плату, вознаграждение за конечный результат, премию за основные результаты и материальную помощь.

Так же при организации заработной платы необходимо учитывать принципы, на которых должны основываться руководители организаций при определении размера оплаты труда и дифференциации заработной платы. Материально не денежное стимулирование основано на отношениях между людьми, выраженных в признательности руководства заслуг работника. К такому стимулированию можно отнести соцпакет, обучение персонала, создание оптимальных условий труда.

Система нематериального стимулирования.

Основная проблема применения систем нематериального стимулирования заключается в том, что для каждого конкретно взятого коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, но в идеале чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников.

Задача нематериального стимулирования заключается в том, чтобы повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая в итоге отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. Система нематериального стимулирования делится на организационные и морально-психологические стимулы.

Возможность их все более широкого использования обусловлена тем, что работники имеют интересы, связанные не только с получением материального вознаграждения, в частности: достичь высоких результатов, обрести уважение вследствие хорошо выполненной работы, реализовать личные и профессиональные цели, иметь содержательную работу, сделать карьеру, иметь гарантии работы и заработка, обрести признание и одобрение со стороны руководства и коллег [7].

Главные формы организационного и морально-психологического стимулирования приведены в Приложении 1.

Необходимо подчеркнуть, что перечисленные в Приложении 1 организационные и морально-психологические стимулы мотивируют неодинаково, а в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

Таким образом, мы можем предположить, что применение нематериального стимулирования предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам.

Главной целью нематериального стимулирования является повышение заинтересованности сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании.

Методы дисциплинарного воздействия.

Кроме перечисленных материальных и нематериальных методов стимулирования, основными важными способами мотивации и стимулирования труда персонала можно считать меры дисциплинарного воздействия за совершение того или иного проступка, т.е. неисполнения или ненадлежащего исполнения работником по своей вине возложенных на него трудовых обязанностей.

Существуют несколько форм дисциплинарного воздействия:

1. Беседа в неофициальной обстановке (даёт возможность предупредить дальнейшие нарушения и большие проблемы в будущем).
2. Устное предупреждение.
3. Письменное предупреждение (делается в том случае, если поведение не изменилось после устного предупреждения или имело место другое более значимое нарушение. Оно всегда заносится в личное дело).

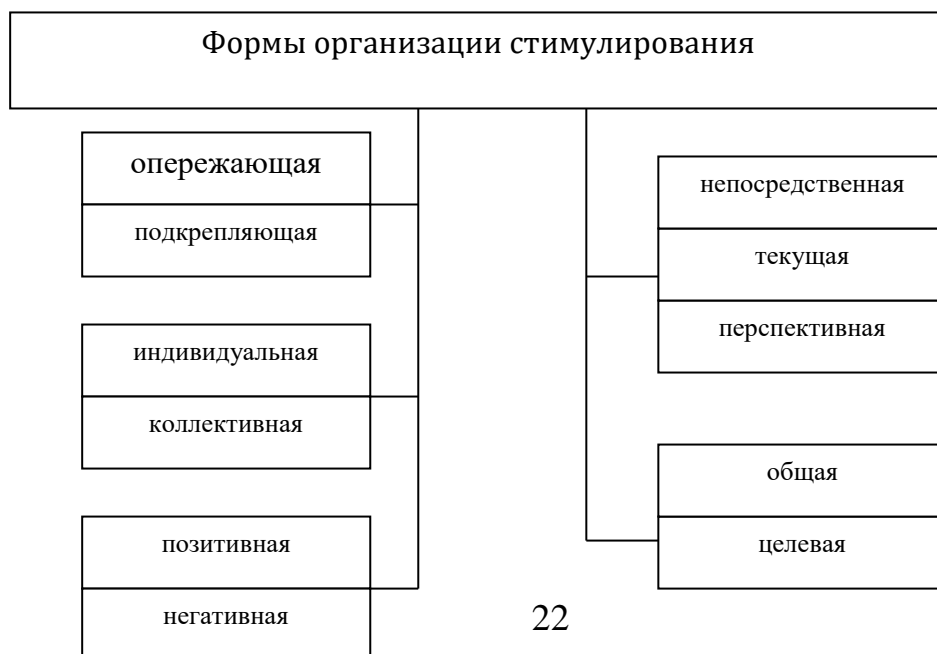
4. Испытательный срок для изменения ситуации. Отстранение от должности. Принудительное увольнение [9].

Меры дисциплинарного взыскания применяются к отдельным недобросовестным работникам лишь в крайних случаях. Прежде чем наказывать, надо задать вопрос: «Что это даст?», а не «За что?» Но игнорировать нарушения нельзя, т.к. это рождает вседозволенность и они могут стать повсеместными.

При нецелесообразности наказания руководитель должен, прежде всего, напомнить подчиненному о его обязанностях, сделать устное замечание, внушение, разъяснение.

Для этого предназначены дисциплинарные беседы, призванные проинформировать работника, указать на недостатки поведения, исправить ошибки, заручиться пониманием принятых норм поведения, постараться вернуть к их соблюдению. Такие беседы проводятся, если нарушение было сознательным, серьезным.

Ключевым элементом дисциплинарной беседы является критика, т.е. отрицательная оценка недостатков и упущений в работе. Она эффективна только в том случае, если люди готовы ее воспринять, осознать и изменить свое поведение в лучшую сторону. Важное значение в управлении поведения социальных объектов в сфере труда имеют формы организационного стимулирования, выделенные по способу взаимосвязанному результаты деятельности и стимулов (рисунок 1.3) [21].



### Рисунок 1.3 – Формы организации стимулирования

Индивидуальные и коллективные формы стимулирования.

Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудов коллектива в целом – то коллективная форма.

Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования.

Отличие между опережающими и подкрепляющими формами организации стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности.

Общие и целевые формы стимулирования.

В зависимости от рода и характера конкретных условий получения стимула можно выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Общая форма распространяется на всех участников общественного производства.

Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственных праздников.

При этой форме так же учитывается как продолжительность безупречного труда, так и разовые выдающиеся успехи и достижения. Формулировка условий их получения должна иметь принципиально общий характер, она должна носить характер подкрепления коллективно значимых действий.

Позитивная и негативная формы стимулирования.

Позитивная и негативная формы организации стимулирования базируются, на учете отклонений результатов деятельности от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей объектом стимулирования субъект

управления поощряет путем увеличения степени удовлетворения потребностей объекта. И как следствие, наоборот, недостижение, отставание от установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением степени удовлетворения потребностей объекта управления.

Непосредственная, текущая и перспективная формы.

Непосредственная, текущая и перспективная формы организации стимулирования выделяются в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула. Такое разделение в определенной степени дает возможность оценить эффективность стимулирования воздействием на объект управления с точки зрения решения стоящих перед трудовым коллективом [21].

Следует выделить, что современные методы стимулирования труда персонала рассчитаны, с одной стороны, на хорошо образованный персонал, обладающий высоким самосознанием и свободой выбора. С другой стороны, обучение и самообучение становится постоянной составляющей жизни компаний, работники которых должны быть мотивированы к обучению. Всё в комплексе это приводит к созданию нового климата и изменению корпоративной культуры организаций в направлении формирования производственных отношений на предприятиях индустрии гостеприимства на базе принципов всеобщего качества.

Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Основным видом стимулирования является материальное, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально не денежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Вторым не менее важным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное



стимулирование является самой развитой и широко используемой подсистемой духовного стимулирования труда [5].

## 1.2 Особенности стимулирования персонала в сфере общественного питания

Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия сферы общественного питания работают в обстановке постоянно растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает необходимость создания эффективной системы стимулирования наемных работников на предприятии данной сферы услуг, поскольку в общественном питании персонал непосредственно общается с клиентами - потребителями продукции.

Так же необходимо отметить, что в данной сфере существуют определенные проблемы. Так, по результатам ежегодно проводимого консалтинговой компанией ВКГ исследования, 77% руководителей предприятий общественного питания жалуются на недостатки в системе мотивации и стимулирования своих сотрудников и отсутствие ориентации персонала на стратегические цели компании. Они всё чаще признают, что не могут заставить своих сотрудников хорошо работать даже за приличную зарплату [20].

На данном этапе, в сегодняшних экономических условиях говорить о каком-либо фундаментальном российском опыте в области мотивации и стимулирования персонала предприятий общественного питания было бы не актуально, и вот по какой причине. Проблема мотивации несет на себе отпечаток прежней системы «советской специфики», доставшейся нам в наследство от СССР, с которой необходимо считаться как с данностью. Другой реалией, на сегодняшний день являются особенности характера, мышления и поведения российского работника сферы общественного питания, не учитывать которые при создании различных программ стимулирования нельзя.

Характер мотивации и стимулирования зависит от социальной и культурной среды и требует разных стимулирующих инструментов. Например, россияне мотивируются к труду, чаще всего такой фактор как страх. Однако лишь в краткосрочной перспективе. То есть, если мы хотим добиться эффекта от какого-

либо действия, можно пугать людей (увольнением, снижением зарплаты, лишением премии), и все получится. А вот в Швеции этот фактор применительно к управлению персоналом использовать не удастся: заставить шведа работать по-другому, напугав его, невозможно.

Мотивация в западноевропейских странах по своему характеру более рациональна, т. е. рациональный стимул побуждает (мотивирует) рациональное действие. Немец, англичанин, в принципе любой европеец и американец, приняв «рациональный стимул», будет «однозначно мотивирован». При этом рациональный стимул предполагает четкую и понятную цель, рассчитанные и обоснованные способы для её достижения.

Россияне отличаются от людей, сформировавшихся в условиях западной культуры, тем, что «неоднозначно» реагируют на «однозначные» стимулы. Рационально организованный стимул побуждает нерациональную мотивацию, т. е. непрогнозируемое с точки зрения того, кто давал рациональный стимул, поведение.

Еще одной важной особенностью является поведение сотрудника на рабочем месте. В западных организациях, основанных на социальных регуляторах западной культуры, поведение работника индивидуалистично, а в восточных является коллективистским, причем специфика российского коллективизма заключается в его иерархичности. Индивидуальная мотивация опирается на принцип личной ответственности работника.

Однако российского работника индивидуалистический стимул не мотивирует к ответственности и результатам, а наоборот, побуждает уклониться от норм выполнения работы.

В системе стимулирования труда персонала общественного питания ведущее место занимает заработная плата. Она является главным источником повышения благосостояния сотрудников данной сферы, поскольку составляет три четверти их доходов. Оплата труда обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы (воспроизводительная функция) и стимулирующая функция мотивирует работников для эффективных действий на своем рабочем месте [17].

Важно отметить, что в России традиционно гипертрофируют значение заработной платы как основного мотивирующего фактора. Существует также иное, чисто российское отношение к деньгам самих сотрудников, считающих, что им должны платить за сам факт присутствия на рабочем месте.

Однозначно, эта установка является наследием советского времени, и, к сожалению, она проявляется не только у зрелых, но и у молодых работников. Именно она культивирует главное противоречие в целях руководства и ожиданиях сотрудников: персонал хочет, чтобы ему платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал.

Но существуют и иные стимулы, побуждающие людей к результативной работе. Такими стимулами являются льготы и привилегии. По результатам исследований российских консалтинговых компаний выявили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны, чувством гордости и положительным отношением работника к своему предприятию - с другой. Именно наличие льгот, а не размер заработной платы влияют на отношение работника к организации, делая его в целом более лояльным.

Рассуждая о системе стимулирования наемных работников сферы общественного питания, необходимо выделить основные требования к ней. На наш взгляд, к таковым можно отнести:

- Ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- Четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- Создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- Зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- Возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- Учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;

- Равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Таким образом, рассмотрев все основные требования, можно предположить, что при создании системы стимулирования персонала предприятия общественного питания необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

### 1.3 Анализ зарубежного опыта стимулирования персонала

В палитре мирового опыта организации и стимулирования труда условно можно выделить три модели - американскую, японскую, западноевропейскую.

В США и Канаде размер вознаграждения работника зависит прежде всего от результативности его деятельности. Механизм стимулирования в рамках основной заработной платы (которая приобрела функции премиального поощрения, являясь переменной величиной) предусматривает два важных фактора:

- Дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде;
- Дифференциацию индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации (на предприятиях США аттестации проводятся систематически, оклады пересматриваются ежегодно почти у 90% работников).

Тенденция стимулирования работников компаний смещается с ориентации на текущие результаты деятельности к долговременной эффективности (не всегда можно зафиксировать ее итоги, довольно часто они имеют форму задела для дальнейшей работы), что проявляется, в частности, в системе опционов, предусматривающей предоставление в качестве поощрения права на приобретение в будущем определенного количества акций компании по действующей на момент вознаграждения цене. Такая система эффективна для стимулирования высшего и среднего звена руководителей, ответственных за долговременные результаты.

Значительную роль играет премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к увеличению прибылей фирм. Соотношение общей суммы выплаченных премий за рационализаторские предложения с прибылями, полученными благодаря их внедрению, в США составляет 1:8, в Швейцарии -1:6, в Германии - 1:10 .

Стимулирование перспективных специалистов осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью либо частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график.

Для стимулирования талантливых специалистов применяется система «двух направлений в карьере»: или административно-должностной рост, или работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителей. Эти действия способствуют сохранению в компании наиболее ценных кадров.

В американских корпорациях обычно действуют две основные программы стимулирования персонала, основанные на компенсационных (в виде постоянного жалованья) или стимулирующих выплатах. Стремление работников предприятия к более усердному труду в интересах компании включает в себя наградные бонусы и ряд других форм поощрений, в частности, право на доход в виде акций. Бонусы не являются фиксированной величиной (в отличие от оклада) и могут варьироваться в значительных пределах. Они рассматриваются как награда, начисленная в качестве вознаграждения за услуги, оказанные компании в течение года.

В части материального вознаграждения американские компании прежде всего уделяют внимание основному жалованью (окладу) и в целом общему «набору» выплат сотрудникам. Жалованье менеджерам низшего звена чаще всего

устанавливается на уровне окладов, типичных для соответствующих должностей в других компаниях. Оплата управляющих высшего звена зависит от важности работы и почти всегда индивидуальна. На некоторых американских предприятиях повышение заработной платы ставится в зависимость не столько от выработки, сколько от повышения квалификации работника и количества освоенных специальностей.

Система «оплаты за квалификацию» охватывает высококвалифицированных рабочих, а также руководителей среднего звена и мастеров: при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной степени использоваться в работе.

Механизм системы включает в себя понятие "единицы квалификации", которое характеризует сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

При подведении итогов работы основное внимание уделяется тому, какие качества работника повлияли на результат. Американские корпорации обычно применяют комплексную систему оценок.

В частности, система сравнения факторов используется для оценки содержания деятельности работников, занятых в сфере управления. При этом рассматриваются объемы работ и сфера влияния, требования к работнику и сложность выполняемой функции. Выясняются характеристики, общие для всех должностей, но свойственное им в разной степени. Оценка прямо пропорциональна сложности и важности работы.

О «ценности» каждого вида деятельности судят по вкладу в конечный результат работы компании в целом. Общие характеристики составляют базу для сравнения всех должностей и выступают в качестве факторов и подфакторов, по которым оценивается определенная должность по отношению к другим должностям. По мнению американских специалистов, это позволяет определить круг профессиональных знаний и умений, необходимых работнику для замещения той или иной должности.

Плюсы и минусы японской системы стимулирования труда персонала отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Плюсы и минусы Японской системы стимулирования труда персонала

Элементы	Сильные стороны	Слабые стороны
Пожизненный Наем	Прочные связи при тесных межличностных отношениях. Чувство единства с управлением. Господство образа мышления, акцентирующего тождество между развитием компании и успехами работника.	Склонность постоянно содержать излишний персонал. Настороженное отношение ко всему непознанному и новому.
Система оплаты труда и продвижения по работе на основе выслуги лет и уровня образования	Чувство убежденности, что в будущем станет лучше, чем сегодня, усиливает трудовой дух.	Способные люди принимаются холодно, что деморализует их. Осуществляется принцип предпочтения организации, а не индивидуума.

Окончание таблицы 1.1

Многослойная организация	Чувство превосходства и удовлетворенности при продвижении в более высокие слои организации является источником мотивации. Провал затруднителен из-за множественного контроля.	Коммуникация затруднена. Раскол на секции и фракции.
Ориентация на человека	Из-за создания охранительной атмосферы, соответствующей способностям отдельных людей и периодически меняющейся обстановке, возможно гибкое управление делами. В результате этого практическое использование способностей человека становится легким, появляется сознание ценности жизни.	К работе трудной, рутинной, связанной с большой степенью риска, относятся уважительно, но холодно. В результате того, что работа ориентируется на человека, маневренность организации снижается.

Японцы руководствуются другими принципами: в частности, руководитель должен быть специалистом, компетентным в вопросах, решаемых любым подразделением фирмы (при прохождении повышения квалификации он выбирает для освоения каждый раз новый участок работы). В качестве критериев оценки персонала используются совмещение профессий, способность работать в коллективе, осознание значения своего труда для общего дела. В основе кадровой политики - системы пожизненного найма, кадровой ротации, репутаций, обучения на рабочем месте, формирующие мощную мотивационную среду, которая позволяет готовить высокопрофессиональные кадры, эффективно реализовывать их творческий и интеллектуальный потенциал.

Смысл пожизненного найма заключается в реальном обеспечении заинтересованности работников трудиться в данной организации как можно дольше. Это зависит в основном от способности администрации заинтересовать работника оплатой труда, вознаграждением за выслугу лет, премиями, повышением профессиональной подготовки, различными социальными льготами, неформальной заботой о сотруднике и его семье. В этой связи системы оплаты труда, обучения, являясь автономными, тесно связаны с системой пожизненного найма, выступают ее составными элементами. Следует отметить, что в настоящее время система пожизненного найма в классическом виде применяется лишь на некоторых крупных предприятиях и на государственной службе .

Суть системы ротации заключается в перемещении работников по горизонтали и вертикали каждые два-три года. Характерно, что выпускников вузов, ежегодно трудоустраивающихся на предприятия и в организации, не назначают сразу на руководящие должности. Свою трудовую биографию они начинают с должностей, не требующих высокой квалификации. Впоследствии такого специалиста или руководителя, знающего свою организацию изнутри, сложно ввести в заблуждение, да и вероятность принятия им непрофессиональных решений минимизируется. Система ротации обеспечивает гибкость рабочей силы, повышает уровень ее, квалификации и конкурентоспособности.



Система репутаций гарантирует в условиях ротации качественную, творческую и перспективную деятельность всех сотрудников, чтобы при переходе работника через два-три года на новое место за ним закрепилась репутация инициативного и порядочного человека.

Решающая роль в обеспечении эффективности работы предприятий и организаций отводится системе подготовки на рабочем месте. Образовательные функции четко разделены между школьным образованием, дающим фундаментальные знания, и внутрифирменным, направленным на профессиональное обучение.

Для западноевропейских компаний характерны три модели стимулирования труда:

- Без премиальная (функции стимулирования труда выполняет заработная плата);
- Премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия;
- Премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда.

Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях (они получают дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компании); в доходах (из сумм дохода каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания и не зависит от прибыли фирмы); в капитале (работники получают премии в виде акций по их номинальной цене).

На некоторых промышленных предприятиях Германии заключаются договоры, по которым работник обязуется с максимальной отдачей использовать свой потенциал, ставя перед собой определенные показатели результативности, при этом он имеет право распоряжаться своим рабочим временем по личному усмотрению. Как итог повышение трудовой мотивации - человек не просто

выполняет поставленные перед ним задачи, но и привлекается к участию в управлении своей деятельностью.

В Англии, Франции и ряде других стран получила распространение так называемая гибкая система оплаты, в основе которой - учет индивидуальных качеств работника, его заслуг и результатов работы с помощью специальных оценочных шкал по ряду факторов. При этом, по итогу, происходит индивидуализация оплаты труда, против чего выступают многие профсоюзы, однако эту систему поддерживают высококвалифицированные специалисты и рабочие. Так же во многих организациях придаётся огромное значение квалификации работников, ряд западных фирм производит оплату труда не по разряду работ, а по разряду рабочих, что в большей степени стимулирует последних к повышению квалификации.

Исходя из выше перечисленного, можно подвести итог теоретической главе работы и выделить следующее. Мотивация и стимулирование труда персонала – одна из важнейших общих функций управления организацией, определяющая и морально-психологический климат, и организационную культуру организации. Изучать систему мотивации и стимулирования труда персонала можно различными методами: беседа, опрос, анкетирование, интервью, тестирование. Можно так же сделать суммарный вывод, что выбор методов изучения мотивации и стимулирования труда, а также способов ее совершенствования для каждого предприятия и для различных категорий работников сугубо индивидуален и требует тщательного анализа.

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ КАФЕ «ИЗБА»

### 2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности кафе «Изба»

Кафе «Изба» (юридическое название ООО «Изба») создано и функционирует в соответствии Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью», прочими нормативными актами Российской Федерации и Уставом предприятия.

Кафе «Изба» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Такая структура обеспечивает разделение функций управления путем создания функциональных подразделений. Каждый исполнитель подчиняется одному руководителю, но подготовка и реализация управленческих решений осуществляется подразделениями.

Организационная структура кафе «Изба» представлена на рисунке 2.1.

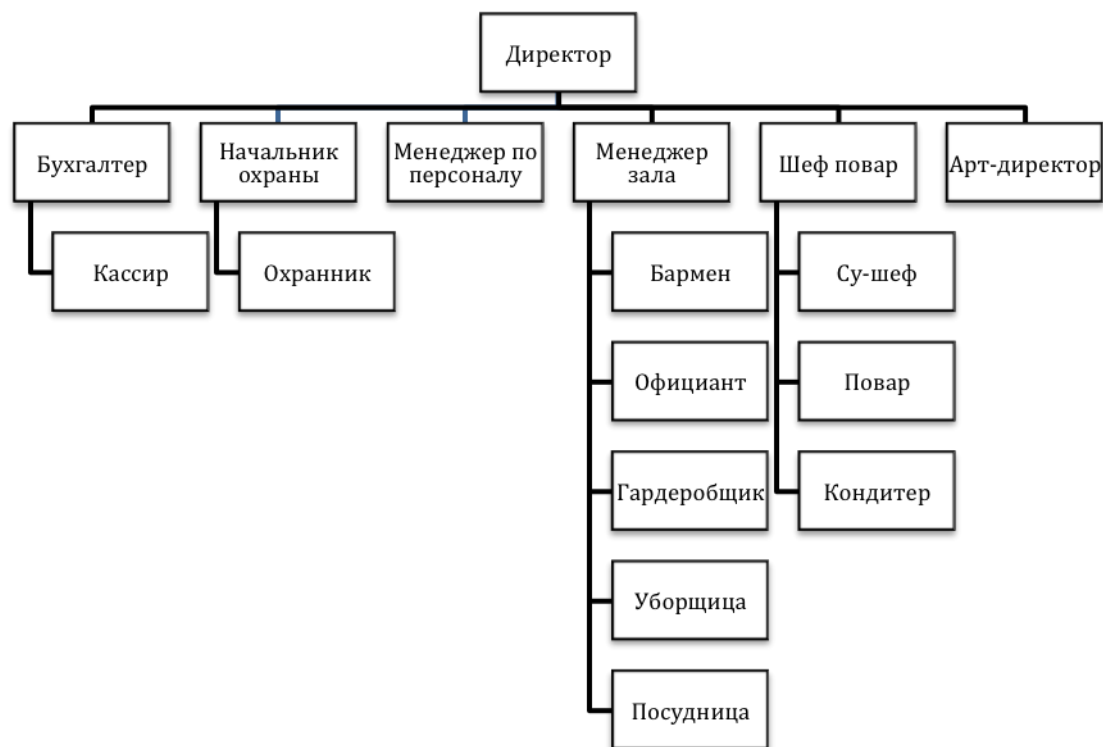


Рисунок 2.1 – Организационная структура кафе «Изба»

Основная миссия компании – полностью удовлетворить потребности посетителей. А формула для достижения этой цели – повышение качества, культуры обслуживания, чистота и доступность.

Видение: занять лидерские позиции на рынке ресторанного бизнеса Челябинска к 2020 году.

Для того, чтобы выявить экономическую проблему на предприятии необходимо провести анализ экономических показателей.

Таблица 2.1 – Анализ экономических показателей «Имба».

Месяц	Выручка (тыс. руб.)	Расходы (тыс. руб.)	Прибыль (тыс. руб.)	Рентабельность продаж (%)	Численность сотрудников	Производительность труда персонала
Сентябрь	1798.35	1,564.56	233.79	0.130	32	56.20
Октябрь	1850.87	1,601.00	249.87	0.135	32	57.84
Ноябрь	1950.76	1,679.60	271.16	0.139	32	60.96
Декабрь	2106.3	1,779.82	326.48	0.155	32	65.82
Январь	1650.79	1,452.70	198.09	0.120	33	50.02
Февраль	1760.87	1,540.76	220.11	0.125	33	53.36
Март	1800.25	1,568.02	232.23	0.129	33	54.55
Апрель	1690.8	1,469.31	221.49	0.131	33	51.24
Май	1500.4	1,294.85	205.55	0.137	33	45.47
Июнь	1473.9	1,326.51	147.39	0.100	33	44.66
Июль	1438.13	1,308.70	129.43	0.090	33	43.58
Август	1453.26	1,312.29	140.97	0.097	33	44.04
Сентябрь	1600.7	1,432.63	168.07	0.105	33	48.51
Октябрь	1683.56	1,500.05	183.51	0.109	33	51.02
Ноябрь	1775.35	1,571.18	204.17	0.115	33	53.80
Декабрь	1890.78	1,663.89	226.89	0.120	33	57.30
Январь	1530.79	1,370.06	160.73	0.105	33	46.39
Февраль	1620.87	1,442.57	178.30	0.110	33	49.12
Март	1603.9	1,411.43	192.47	0.120	33	48.60
Апрель	1590.39	1,388.41	201.98	0.127	33	48.19

Из таблицы покажем динамику наиболее важных экономических показателей. Динамика выручки представлена на рисунке 2.2.

Как видно на рисунке, с сентября 2018 по апрель 2019 видно явное снижение выручки по сравнению с теми же месяцами прошлого года, что свидетельствует об неэффективной работе кафе.

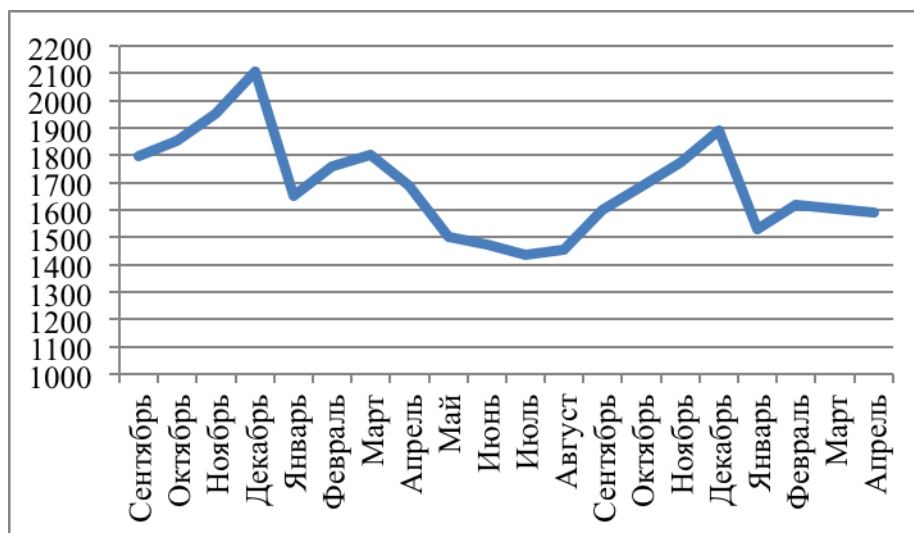


Рисунок 2.2 – Динамика выручки кафе «Изба» за 2018-2019 гг.

Далее рассмотрим динамику производительности труда персонала (рисунок 2.3)

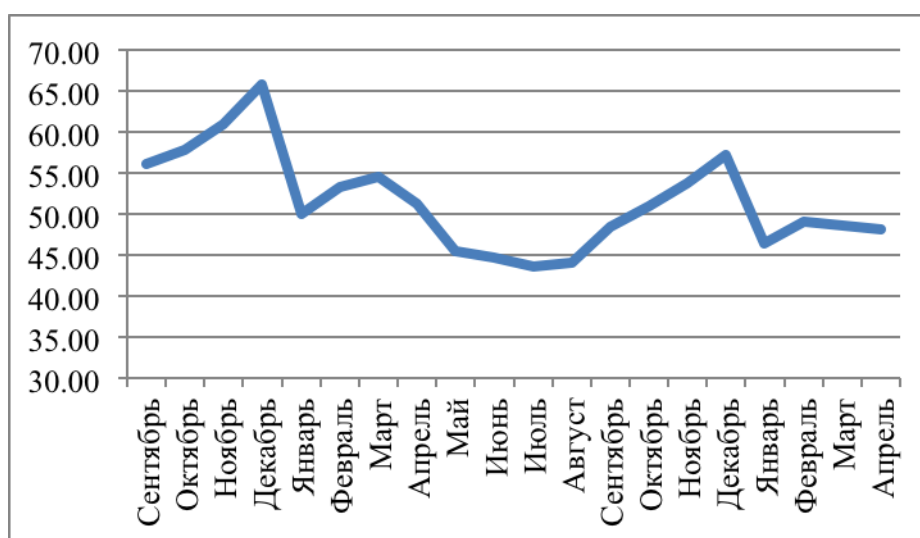


Рисунок 2.3 – Динамика производительности труда персонала кафе «Изба» за 2018-2019 гг.

Динамика производительности труда персонала так же уменьшилась, с сентября 2018 по апрель 2019 по сравнению с этими же месяцами прошлого года что говорит об неэффективной работе сотрудников кафе.

Выручка кафе уменьшилась и производительность труда персонала снизилась. Все это, говорит о существовании экономической проблемы на предприятии. Необходимо выяснить, в какой подсистеме управления персоналом существует

проблема, и что нужно изменить для улучшения экономических показателей. Для этого необходимо исследовать внешнюю и внутреннюю среду организации.

После выяснения о существовании экономической проблемы организации необходимо выяснить, в какой подсистеме управления персонала существует проблема, и что нужно изменить для предотвращения тенденции падения выручки. Для начала необходимо провести анализ внешней среды, при помощи которого контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности.

Внешнее окружение любой организации подразделяется на макросреду и микросреду. Макросреда – то окружение, которое находится вне сферы отрасли и рынка организации, в то время как микросреда включает в себя отрасль и рынок. Макросреда находится за пределами влияния самой компании, но она может оказывать существенное влияние на микросреду. Проведение стратегического анализа следует начинать с анализа макросреды организации.

#### *Анализа макросреды.*

Чтобы определить стратегические факторы макросреды предприятия, необходимо провести STEP-анализ.

#### STEP-анализ макроокружения кафе «Изба»

STEP-анализ является ключевым инструментом, используемым при анализе факторов внешней среды предприятия. Кафе «Изба» осуществляет свою деятельность в Челябинске, поэтому следует рассматривать основные факторы влияния внешней среды, характеризующие Челябинск. Анализ факторов проводился в перспективе на 1 год.

В STEP-анализе проводится оценка следующих факторов:

#### Политико-правовые факторы

Политико-правовые факторы весьма непредсказуемы и всегда представляют собой угрозу для отрасли общественного питания, положение ресторана может усложниться в связи с новыми постановлениями относительно торговли алкоголем и табачными изделиями, а также предъявляемыми санитарными и противопожарными требованиями государства к предприятиям общественного

питания.

#### Экономические факторы

Уровень заработной платы среднестатистического челябинца, работающего в средних и крупных организациях города, в 2018 году выросла до 34 тыс. рублей – по сравнению с предыдущим годом она увеличилась на 11,7.

Уровень инфляции в России в период с Января 2018 по Январь 2019 года вырос на 4,3 %. Это сопровождается ростом уровня цен на сырье, что отрицательно влияет на деятельность организации.

#### Технологические факторы;

Развитие технологий значительно упрощают деятельность кафе. Быстрые и качественные кофе-машины, различного рода духовые шкафы, вафельницы и прочее, что ускоряет процесс производства. Так же новые системы для автоматизации предприятий общественного питания полностью поддерживают количественно-суммовой учет товаров и блюд по местам хранения, что позволяет получать информацию не только о количественных, но и о суммовых остатках по каждому месту хранения. Для каждого блюда можно вести несколько рецептов. Выбор нужного рецепта выполняется в момент приготовления. Регистрация перемещения продуктов на кухне для производства блюд либо в розничную продажу на точки реализации выполняется с помощью документов. Так же формируются бухгалтерские проводки по производству блюд и заготовок. Данные технологии автоматизируют и значительно упрощают работу заведения.

Появлению новых рекламоносителей. Развитие социальных медиа значительно сокращает маркетинговые затраты и затраты на рекламу, все можно делать онлайн через сайты «vkontakte.ru», «facebook.com» и «twitter».

#### Социальные факторы

Всё больше людей отходят от привычных для них стереотипов советского времени и смотрят на западный стиль жизни. Раскрепостившийся потребитель сегодня очень подкован информационно и поэтому более капризен, но это только стимулирует организации, занимающиеся организацией развлекательных мероприятий.

Сегодня, всем больше и больше кафе сталкиваются с проблемой квалифицированных поваров. Кафе стало так много, что поваров которые могут «поставить кухню» с нуля на рынке Челябинска очень мало. Некоторые кафе прибегают к найму поваров со столицы или из за рубежа.

СТЕР-анализ кафе «Изба» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – СТЕР-анализ кафе «Изба».

Группы факторов	События и факторы	Угроза (-) / возможность (+)	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на стратегию компании
1	2	3	4	5	6
Политико-правовые факторы	Ужесточаются санитарные нормы для пунктов питания, магазинов	-	0,2	4	3
	Внесение закона, о запрещении курения в общественных места.	-	0,7	4	4
	Ужесточается контроль над ценами	-	0,2	3	1
Экономические факторы	В последнее время (2018-2019г.) наблюдается рост инфляции (4-5%), что весьма неблагоприятно сказывается на деятельности предприятия	-	0,2	2	1
	Повышение цен на сырьё повышает себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль	-	0,5	3	5
Технологические факторы	Развитие технологий значительно упрощают деятельность предприятия	+	0,6	2	3
	Появление новых рекламодателей (развитие социальных медиа)	+	0,2	3	4



### Окончание таблицы 2.2

Социальные факторы	Тенденции образа жизни	+	0,5	3	2
	Отсутствие квалифицированных специалистов	-	0,4	3	3

СТЕР-анализ показал что, наибольшее влияние на деятельность предприятия способны оказать такие политико-правовые факторы, как внесение закона, запрещающий курение в общественных местах, т.к. 30% прибыли ресторан имеет с кальянов. Также важным фактором является такой экономический фактор, как повышение цен на сырьё, которое повышает себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль. Среди технологических факторов наиболее весом фактор развития новых технологий, что значительно упрощают деятельность предприятия.. Наименее важными факторами можно считать: ужесточение контроля над ценами, и рост инфляции. Несмотря на маловажность этих факторов, их также необходимо учитывать при выборе стратегии.

Для систематизации данных СТЕР-анализа и определения состояния внешней среды, необходимо построить профиль внешней среды (рисунок 2.4).

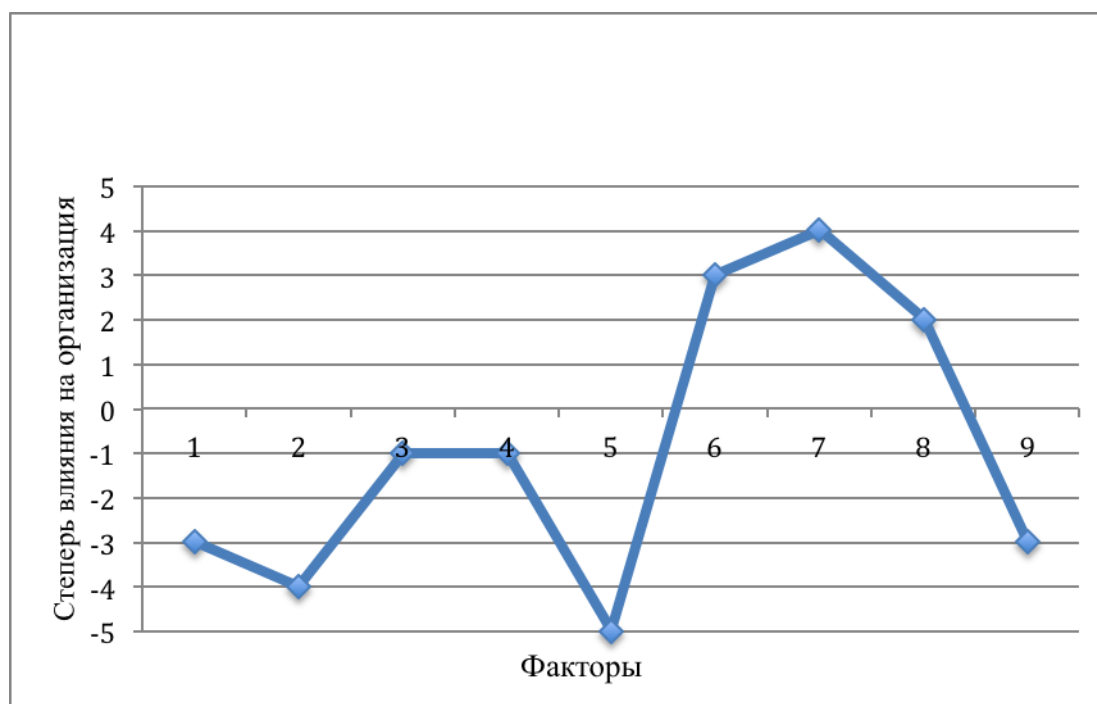


Рисунок 2.4 – Профиль внешней среды

Большая площадь графика ниже оси ОХ, значит, фирма находится в агрессивной внешней среде. Данный вывод показывает необходимость внесения некоторых изменений в стратегию развития компании.

Проведем анализ микроокружения с помощью 5 сил портера.

5 сил конкурентного давления по М. Портеру

*Уровень конкуренции среди действующих участников отрасли* – высокий - так как конкуренция среди кафе прямо пропорциональна их количеству на душу населения. Потенциально абсолютно любое кафе способно оттянуть часть аудитории из кафе, открытых ранее. Подобные миграции легко прогнозировать, но совершенно невозможно просчитать.

*Вероятность появления новых конкурентов* – высокая - так как, рынок еще не перенасыщен, многие решаются на открытие новых кафе, вследствие чего, конкуренция с открытием каждого нового проекта ужесточается.

*Давление со стороны поставщиков (партнеров)* – низкое - потому что, как правило, существует большой выбор поставщиков (партнеров).

*Конкурентное давление со стороны потребителей (целевой аудитории)* – сильное - так как существует много факторов, в связи с которыми потребители (целевая аудитория) могут не иметь никаких издержек при смене кафе. Например, многие кафе находятся неподалеку друг от друга в центре г. Челябинск, при смене кафе, человек не будет затрачивать больше/меньше времени на то, что бы до него добраться, не будет тратить больше/меньше денежных средств на транспорт.

*Конкурентное давление со стороны субститутов* – среднее - конечно же существуют ночные клубы, бары, кофейни, боулинги, бильярды и т.д. Но превосходство кафе над этими субститутами заключается в том, что:

- 1) Формат субститутов не позволяет людям отдыхать в той атмосфере, которой обладают кафе;
- 2) Не позволяют людям воспользоваться всем спектром услуг, который им предоставляют кафе, хотя часть услуг субститутами все-таки оказывается.

Таким образом, на уровень конкуренции слабое влияние оказывает давление

со стороны поставщиков, среднее влияние оказывают товары заменители, а сильное влияние оказывают покупатели и потенциальные конкуренты.

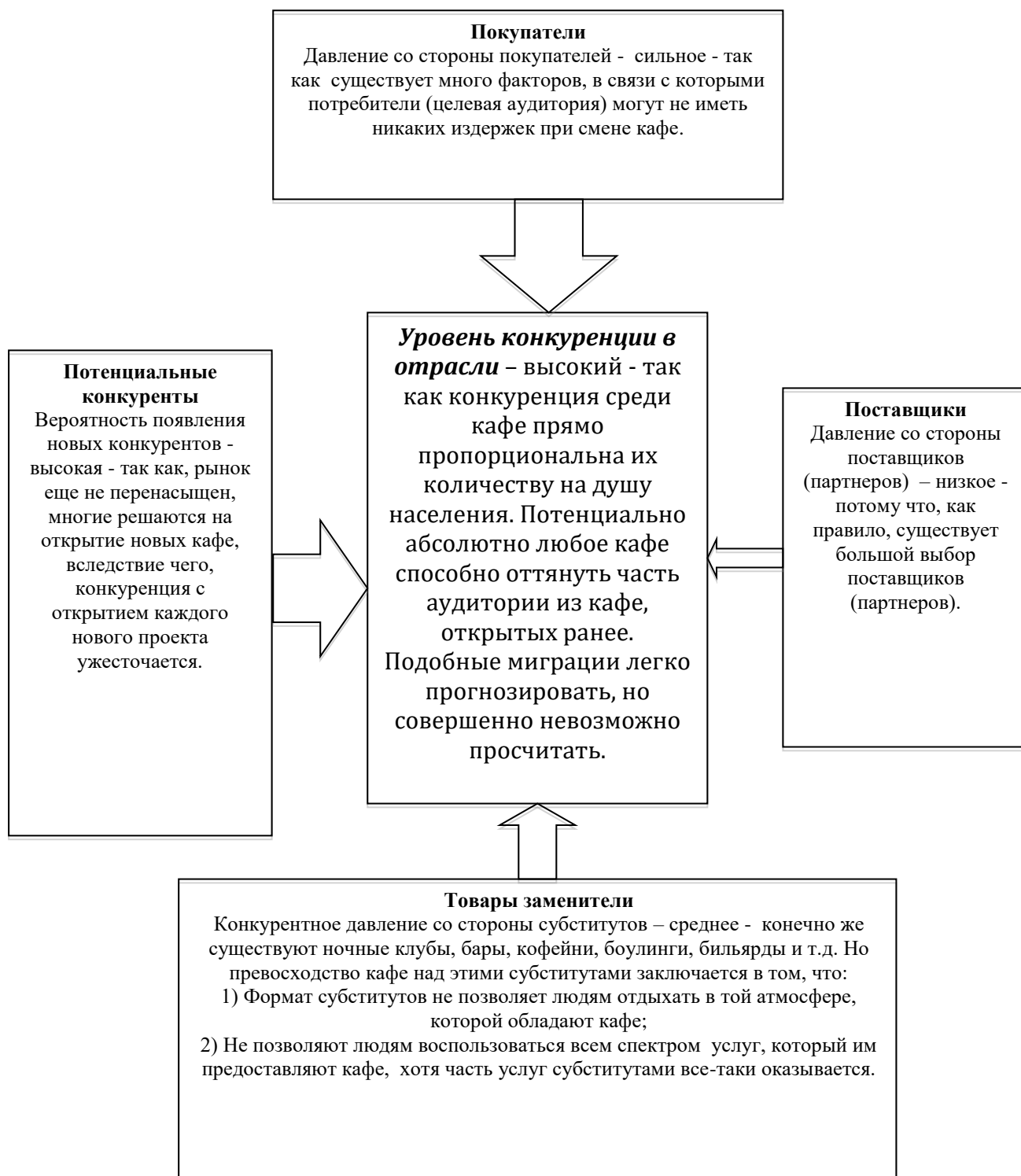


Рисунок 2.5 – Конкурентные силы кафе «Изба» по М.Портеру

## Матрица McKinsey

В качестве осей в матрице McKinsey используется привлекательность отрасли или рынка и конкурентные позиции. В данной матрице каждая из осей представляет собой агрегированный показатель от целого ряда параметров, что позволяет учесть большое количество факторов, влияющих на выработку стратегии компании.

Горизонтальная ось традиционно называется "привлекательность отрасли", а вертикальная ось означает силу и конкурентное положение подразделения. Привлекательность отрасли определяется рядом критериев: доступность рынка, темп роста рынка, длительность жизненного цикла, потенциал валовой прибыли, острота конкуренции, стабильность технологий, возможность неценовой конкуренции, концентрация клиентов.

Таблица 2.3 – Оценка комплексной привлекательности отрасли

Факторы	Ранг	Балл	Оценка
Доступность рынка	0.1	3	0.3
Темп роста	0.1	7	0.7
Длительность жизненного цикла	0.15	7	1.05
Потенциал валовой прибыли	0.2	6	1.2
Острота конкуренции	0.2	6	1.2
Стабильность технологии	0.05	7	0.35
Возможности неценовой конкуренции	0.1	5	0.5
Концентрация клиентов	0.1	4	0.4
Общая балльная оценка			5.7

Вывод: из таблицы 2.3 видно, что отрасль имеет среднюю оценку привлекательности 5,7.

Оценка конкурентной позиции относительно других компании рассматривается с помощью критериев: качество и исполнение блюд, стоимость сырья, квалификация персонала, производственные мощности, маркетинг, финансовые ресурсы, способность конкурировать по цене, репутация.

Таблица 2.4 – Оценка конкурентной позиции «Изба»

КФУ(мера силы)	Вес	«Изба»		«Юность»		«Clocks»		«Карма»	
Качество, исполнение блюд	0.1	7	0.7	4	0.4	10	1	9	0.9
Сырьё, стоимость	0.05	3	0.15	8	0.4	2	0.1	3	0.15
Квалификация персонала	0.05	6	0.3	5	0.25	8	0.4	9	0.45
Производственные мощности	0.05	6	0.3	10	0.5	7	0.35	8	0.4
Маркетинг	0.05	7	0.35	9	0.45	6	0.3	5	0.25
Финансовые ресурсы	0.1	6	0.6	10	1	7	0.7	8	0.8
Способность конкурировать по цене	0.25	7	1.75	9	2.25	5	1.25	7	1.75
Репутация (имидж)	0.1	9	0.9	5	0.5	9	0.9	8	0.8
Взвешенный рейтинг силы		5.05		5.75		5		5.5	

Конкурентная позиция кафе «Изба» равна – 5.05

Таблица 2.5 – Стратегии зависящие от места расположения компании в Матрице McKinsey.

		Высокая (9.0)	Средняя (6.6)	Низкая (3.3)
		Премиальная	Селекция	Защищать
Привлекательность	Высокая (9.9)			
	Средняя (6.6)	Вызов	Расцвет	Реструктуризация «Изба»
	Низкая (3.3)	Благоприятный	Благоприятный	Деинвестирование

Конкурентная позиция

Кафе «Изба» находится в квадранте «Реструктуризация».

Этот квадрант характеризует «Изба» как сильный бизнес на отмирающем рынке, где необходимо акцентироваться на максимальном повышении текущей доходности, потому что возможностей роста для этого бизнеса больше нет.

Возможно ограниченное инвестирование в поддержание краткосрочной конкурентоспособности бизнеса, но долгосрочное инвестирование нежелательно. Необходимо внимательно наблюдать за конкурентами, пытающимися оживить этот рынок. Стратегические рекомендации «Изба» по позиции в модели McKinsey:

- Сохранять лидирующие позиции;

- Максимизировать текущий доход;
- Инвестировать только в поддержание конкурентоспособности.

В процессе внутреннего анализа проведем оценку кафе «Изба» с помощью такого инструмента как модель 7S МакКинси, который используется для стратегического анализа.

Модель Мак-Кинси «7С» является способом осмысления основных внутренних факторов предприятия, оказывающих влияние на его настоящее положение и будущее развитие.

Факторы модели «Мак-Кинси 7С»:

1. Стратегия;
2. Сумма навыков;
3. Структура;
4. Системы;
5. Совместные ценности;
6. Сотрудники предприятия;
7. Стиль управления.

#### 1. Стратегия

Основной стратегией кафе «Изба» является «Стратегии компетентности и лидерства». Она предполагает:

- Непрерывное развитие и внедрение современных технологий;
- Повышение конкурентоспособности;
- Развитие человеческих ресурсов;
- Укрепление позитивного имиджа;
- Индивидуальное отношение к потребителю.

#### 2. Сумма навыков

Персонал – это лицо кафе. Персонал в кафе «Изба» высококвалифицированный - команда молодых специалистов имеет солидный стаж не только в ресторанной сфере, но и обладает разнообразными знаниями в области маркетинга, рекламы, PR, управления персоналом. Так же на предприятии проходят тренинги по повышению квалификации.

### 3. Структура

Кафе имеет линейно-функциональную организационную структуру. Такая структура обеспечивает разделение функций управления путем создания функциональных подразделений. Каждый исполнитель подчиняется одному руководителю, но подготовка и реализация управленческих решений осуществляется подразделениями.

### 5. Системы

В качестве систем коммуникаций используется телефонная корпоративная связь и ICQ. Но, как оказывается, на деле данных инструментов недостаточно, с помощью них зачастую решаются неформальные вопросы или вопросы, носящий маловажный характер.

Для автоматизации кафе используется систем iiko. Грамотно внедренная современная система управления ресурсами позволяет получить существенное конкурентное преимущество, а также высвободить скрытые резервы компании за счет снижения издержек и увеличения прибыли.

Программа iiko объединяет в единое информационное пространство управленческие функции, дополняя их современными высокотехнологичными инструментами.

### 5. Совместные ценности

- Ориентация на предпочтения гостя;
- Интеллектуальное лидерство;
- Эффективность, оперативность и мобильность;
- Первостепенность интересов дела, приоритет измеряемого результата;
- Командный дух, сотрудничество и доброжелательность.

### 6. Сотрудники предприятия

Штат сотрудников кафе «Изба» составляет 33 человека. Наибольшую долю в структуре персонала составляют мужчины – 70 %, остальные 30% – это сотрудники женского пола. 55% — занимают работники в возрасте от 26-36 лет. Следующая категория персонала составляет 35% — работники в возрасте от 18 до 25 лет. Кадровая политика направлена на омоложение персонала. Более подробно

эта часть была рассмотрена в параграфе 2.2.

### 7. Стиль управления

Управляющий не придерживается какого-либо одного стиля управления, так как для разных ситуаций необходим разный подход. Для него более всего предпочтителен смешанный стиль – авторитарно-демократический. Характеризуется это тем, что он интересуется мнением работников, при принятии решения об изменениях в работе кафе, и снисходительно относится к ним, но поступает в большинстве случаев по-своему. В отсутствие управляющего в кафе решением всех вопросов занимается администратор кафе. И в этом плане проявляется демократичность директора, он возлагает всю ответственность на администратора. В присутствии директора администратор занимается решением текущих вопросов, в пределах его компетенции. При управлении персоналом администратор придерживается либерально-демократического стиля с проявлением авторитарного. Авторитарный стиль проявляется в жесткой дисциплине и строгом распорядке. Во всем остальном проявляется либерально-демократический стиль. Так, например, при работе официантов, администратор отдает инициативу в их руки, и выступает в роли помощника или советчика. Охотно выслушивает мнения и предложения работников и пытается донести их до управляющего. Таким образом, благодаря правильно выбранному стилю руководства каждый официант знает свое место и свои обязанности, кто обслуживает в кафе, а кто в баре. Так же никто не приступает к работе без униформы, так официанты не могут обслуживать клиентов, повара готовить блюда.

Теперь перейдем к SNW-анализу (Таблица 2.6.). При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из пяти оценок. Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Таблица 2.6 – Оценка конкурентных позиций



Наименование конкурентной позиции		Оценка конкурентных позиций фирмы в баллах				
		Очень плохо	Плохо	Средне	Хорошо	Очень хорошо
Стратегия	Стратегия бизнеса			X		
	Контроль и реализация стратегических изменений			X		
Услуги	Использование техники и оборудования		X			
	Качество сервиса			X		
Маркетинг	Стратегия маркетинга		X			
	Мониторинг рынка		X			
	Товарная политика				X	
	Ценовая политика				X	
	Мероприятия по продвижению и рекламе			X		
	PR			X		
Логистика	Управление закупками (надёжность поставщиков)				X	
	Зависимость от поставщиков			X		
Продажи/сервис	Клиенто-ориентированность			X		
	Доступность			X		
HR	Кадровая политика		X			
	Система мотивации		X			
	Текущая текучесть кадров		X			
	Командная работа			X		
	Социально-психологический климат в коллективе				X	
	Квалификация персонала			X		
	Корпоративная культура				X	
	Адаптация персонала			X		
IT	Эффективность системы сбора информации			X		
	Эффективность коммуникаций			X		
	Уровень технической оснащённости				X	
Управление финансами	Финансовая устойчивость					X
	Управленческий учет				X	
	Территориальное расположение					X
	Наличие «ноу-хау»			X		
Корпоративное управление	Организационная структура			X		
	Регламенты управления, процедуры		X			
Управление безопасностью	Межфункциональное взаимодействие			X		
	Здоровье сотрудников			X		
	Безопасность имущества				X	
	Защита информации				X	

— фактическое состояние внутренней среды;

— желаемое состояние (идеальное);

↔ - наибольшие отклонения от желаемого.

Оценка конкурентных позиций фирмы в баллах (очень плохо – 0, плохо – 25,

средне – 50, хорошо – 75, очень хорошо – 100).

Наибольшие отклонения от желаемого наблюдаются в подсистеме HR, а именно: кадровой политике и системе мотивации, а так же подсистеме «корпоративное управление»: регламенты управления, процедуры.

На основании этого выделим сильные и слабые стороны кафе «Изба».

*Сильные стороны:*

- Ценовая политика;
- Надежность поставщиков;
- Социально-психологический климат в коллективе;
- Корпоративная культура;
- Уровень технической оснащенности;
- Финансовая устойчивость;
- Управленческий учет;
- Территориальное расположение.

*Слабые стороны:*

- Качество сервиса;
- Стратегия маркетинга;
- Система мотивации;
- Кадровая политика;
- Регламенты управления, процедуры.

В ходе проведенного внутреннего анализа кафе «Изба» были выявлены как сильные стороны ресурсов и способностей компании, которые являются конкурентными преимуществами перед остальными игроками рынка, так и слабые стороны.

Для обобщения результатов проведенного анализа внешней и внутренней среды, а также чтобы определить совокупность необходимых стратегических действий, построим SWOT-матрицу (Таблица 2.7).

Таблица 2.7 – SWOT матрица

Внешняя среда	Возможности «О» — OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» — THREATS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие технологий значительно упрощают деятельность предприятия;</li> <li>2. Появление новых рекламоносителей (развитие социальных медиа);</li> <li>3. Тенденции образа жизни.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внесение закона, о запрещении курения в общественных местах;</li> <li>2. Повышение цен на сырьё повышает себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль;</li> <li>3. Отсутствие квалифицированных специалистов.</li> </ol>
Внутренняя среда		
Сильные стороны «S» - (Strengths)	II Сила + возможности	I Сила + угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ценовая политика;</li> <li>2. Надежность поставщиков;</li> <li>3. Социально-психологический климат в коллективе;</li> <li>4. Корпоративная культура;</li> <li>5. Уровень технической оснащённости;</li> <li>6. Финансовая устойчивость;</li> <li>7. Управленческий учет;</li> <li>8. Территориальное расположение.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инвестирование в современное оборудование;</li> <li>2. Быть «нога-в-ногу» с современными ресторанными тенденциями.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение новых законов в РФ и их последствий и их строгое соблюдение;</li> <li>2. Чаще проводить тренинги, семинары в организации, удерживать квалифицированных специалистов.</li> </ol>
Слабые стороны «W» - (Weaknesses)	III Слабость + возможности	IV Слабость + угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Качество сервиса;</li> <li>2. Стратегия маркетинга;</li> <li>3. Система мотивации;</li> <li>4. Кадровая политика;</li> <li>5. Регламенты управления, процедуры.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использовать методику SMM для привлечения клиентов;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вести стратегию улучшения уровня и возможностей сервиса в организации, для увеличения конкурентоспособности организации.</li> </ol>

SWOT-анализ свидетельствует о том, что организация обладает рядом сильных преимуществ. Необходимо использовать сильные стороны для снижения негативного влияния угроз внешнего окружения и получения максимального эффекта от возникающих возможностей. Кроме того, нужно контролировать наши слабые стороны, чтобы не допустить их проявления в неблагоприятных внешних условиях.

После проведения анализа предприятия экономической проблемой кафе является потеря выручки в связи с уменьшением производительности труда персонала.

## 2.2 Кадровый аудит кафе «Изба»

Штат сотрудников кафе «Изба» составляет 33 человека и представлен следующими должностями (Таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Штат сотрудников кафе «Изба»

№	Наименование должности	Численность
1	2	3
Административно-управленческий персонал		
	Управляющий рестораном	1
	Начальник охраны	1
	Менеджер по персоналу	1
	Бухгалтер	1
	Арт-директор	1
Работники производства		
	Шеф-Повар	1
	Су-шеф	2
	Повар	3
	Кондитер	1
Работники зала		
	Менеджер зала	2
	Кассир	2
	Официант	4
	Бармен	3
	Гардеробщик	2
	Уборщица	2
	Посудница	2
	Охранник	4
Всего человек		33

Управляющий (1 чел.). Подчиняется директору, в его отсутствие заместителю директора. Разрабатывает стратегию предприятия, контролирует работу персонала закусочной, качество обслуживания. Обеспечивает взаимодействие подразделений. Занимается маркетингом предприятия.

Бухгалтер (1 чел.). Непосредственно подчиняется директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утверждённых должностных обязанностей взаимодействует с

государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.

Кассир (2 чел.). Подчиняется бухгалтеру. Производит кассовые операции.

Начальник охраны (1 чел.). Подчиняется директору. Руководит охранниками и следит за безопасностью в зале.

Охранник (4 чел.). Подчиняется начальнику охраны. След за безопасностью гостей и в зале.

Менеджер по персоналу (1 чел.). Подчиняется непосредственно директору. Занимается поиском и наймом персонала.

Менеджер зала (2 чел.). Подчиняется директору. Является непосредственным начальником заведения для обслуживающего персонала в отсутствии вышестоящего руководства. Следит и контролирует работу персонала.

Бармен (4 чел.). Находится в подчинении у менеджера. Готовит заказы, направленные на бар, непосредственно обслуживает посетителей, находящихся за барной стойкой.

Официант (4 чел.). Находится в подчинении у менеджера. Принимает заказы, обслуживает гостей, следит за чистотой зала.

Посудница (2 чел.). Подчиняется непосредственно менеджеру. Занимается мытьем посуды.

Уборщица (2 чел.). Подчиняется непосредственно менеджеру. Следит за чистотой в заведении. Убирает подсобные помещения, зал.

Гардеробщик (1 чел.). Встречает гостей и вешает их вещи в гардероб.

Шеф-повар (1 чел.). Находится в подчинении у управляющего. Контролирует работу персонала кухни, делает заявки поставщикам, разрабатывает рецептуры блюд, составляет технологические карты, делает отработки блюд.

Су-шеф (2 чел.). Подчиняется Шеф-повару. В отсутствие Шеф-повара выполняет его обязанности.

Повар (4 чел.). Подчиняется Шеф-повару, в его отсутствие Су-шефу. Занимается непосредственным приготовлением блюд.

Кондитер (1 чел.). Подчиняется Шеф-повару. Изготавливает кондитерские

изделия.

Арт-директор. (1 чел.). Подчиняется директору. Занимается рекламой и маркетингом.

Проведем характеристику состава и структуры по показателям приведенным в таблице 2.11. Первичная информация для анализа собрана посредством ведения статистики кафе «Изба» , из личных дел работников.

Дадим оценку изменений, произошедших в структуре персонала за 2018-2019 гг. Построим круговые диаграммы, отражающие структуру персонала в отчетном периоде и проведем их анализ (Таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Показатели, характеризующие структуру персонала кафе «Изба»

№	Показатель	Величина показателя				Абс. откл , %
		в 2018 г.		в 2019 г.		
		чел.	%	чел.	%	
1	Среднесписочная численность персонала, всего	32	100	33	100	0
2	Структура персонала по полу:					0
	Мужчины	21	65	23	70	5
	Женщины	11	35	10	30	-5
3	Возрастной состав персонала:					
	до 18 лет	-		-		
	18-25	10	35	10	35	0
	26-36	14	55	15	55	0
	37-50	8	10	8	10	0
	старше 50	-		-		
4	Образовательный уровень персонала:					
	общее среднее	-		-		
	среднее специальное	6	18	6	17	-6
	незаконченное высшее	16	52	17	55	5
	Высшее	10	30	10	28	1
5	Распределение персонала по общему стажу работы:					
	до полугода	6	18	5	15	-3
	1 год	10	30	11	33	3
	1-2 года	14	46	15	46	0
	5-10 лет	2	6	2	6	0

Окончание таблица 2.11

6	Распределение персонала по стажу работы в ресторане:					
	До полугода	15	49	13	40	-9
	До 1 года	10	30	12	36	6
	Больше 1 года	7	21	8	24	3

Из таблицы 2.11 видно, что численность работников увеличилась за отчётный период на 1 человека. Это говорит, что масштабы деятельности кафе были увеличены не на много, или вообще не были увеличены.

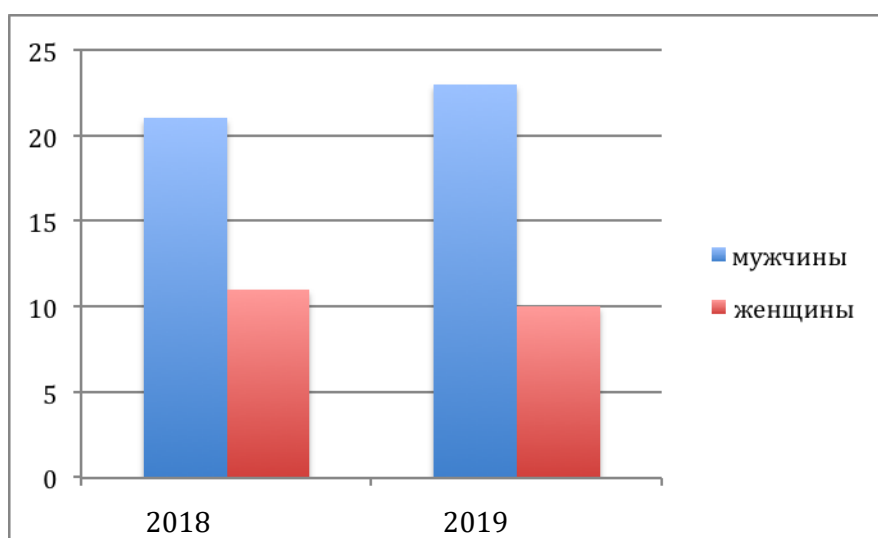


Рисунок 2.6 – Динамика структуры персонала кафе «Изба» по полу в 2018-2019 гг.

Наибольшую долю в структуре персонала составляют мужчины – 70 %, остальные 30% – это сотрудники женского пола. Можно сделать вывод что в кафе превалирует мужской пол.

55% — занимают работники в возрасте от 26-36 лет. Следующая категория персонала составляет 35% — работники в возрасте от 18 до 25 лет. Затем идет возрастная группа 37-50 лет (10%). Динамика структуры персонала по возрасту показывает, что при найме персонала компания основной упор делает на возраст от 25 до 36 лет, что заметно в соотношении между годами (рисунок 2.7). Данный факт может благоприятно сказаться при проведении изменений системы мотивации персонала.

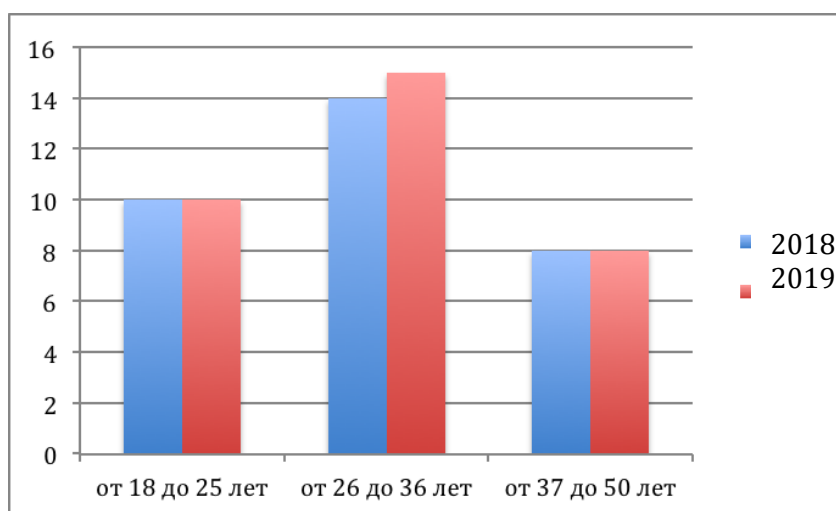


Рисунок 2.7 – Динамика структуры персонала кафе «Изба» по возрасту за 2018-2019 гг.

Теперь проанализируем образовательный уровень персонала. (рисунок 2.8).

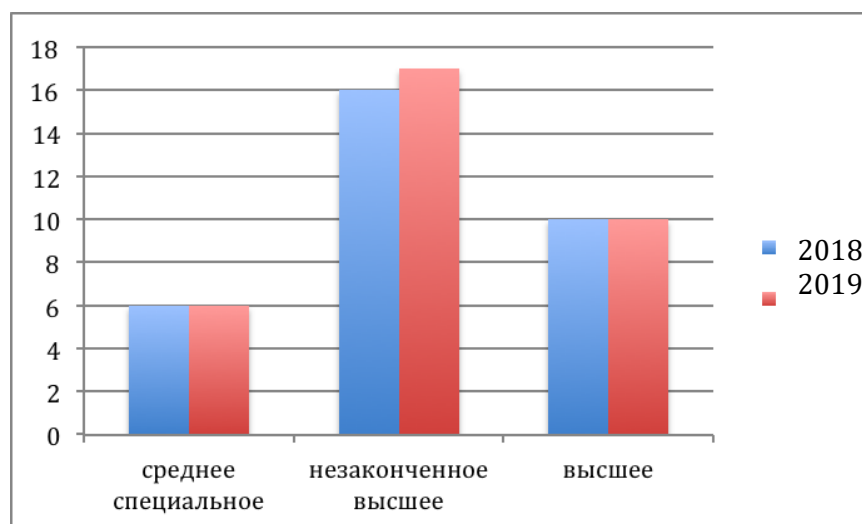


Рисунок 2.8 – Динамика структуры персонала кафе «Изба» по уровню образованию за 2018-2019 гг.

Наибольшую долю в структуре персонала — 55% — занимают работники, имеющие незаконченное высшее образование. Следующие категории персонала составляют по 28% и 17% — работники, получившие высшее образование и не закончившие высшее образование. За период с 2018 по 2019 статистика не изменилась.

Высшее образование имеет в основном административно-управляющий персонал, среднее – обслуживающий персонал. Что весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству



образования сотрудников. Работа управляющего персонала отличается, главным образом, по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам, и по многим другим характеристикам.

Незаконченное высшее образование имеет 28% персонала это объясняется тем, что на такие должности как бармен, официант и хостесс в основном набираются молодые люди, учащиеся в университете, либо закончившие ВУЗ. Повара, младший персонал (уборщицы, мойщицы) имеют среднее образование.

Данные факты также положительно сигнализируют о возможности эффективного проведения аудита стимулирования персонала и возникновения наименьшего сопротивления со стороны персонала, т.к. большая часть персонала имеет или на пути к получению высшего образования.

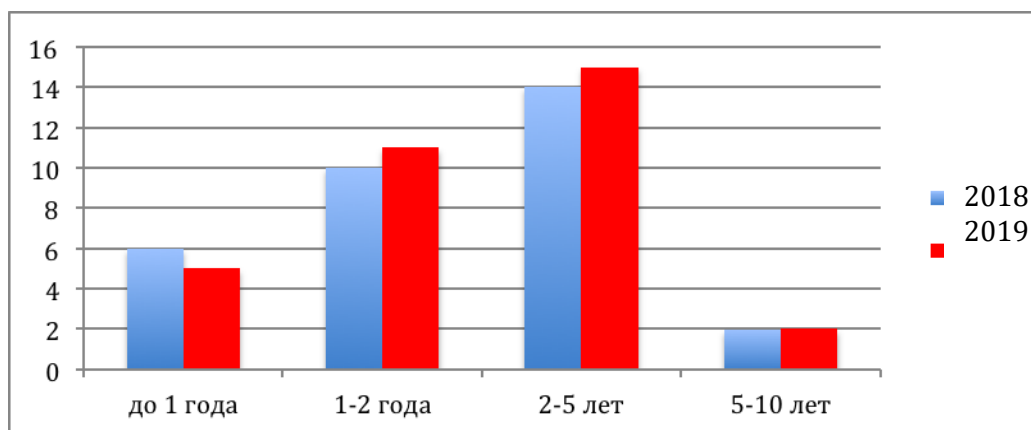


Рисунок 2.9 – Динамика структуры персонала кафе «Изба» по общему стажу работы за 2018-2019 гг.

Стаж сотрудников кафе по своей специальности у большинства (46%) составляет 2-5 лет. Стаж 1-2 года имеет 33% персонала ресторана, до 1 года - 15%. Это ещё раз подтверждает высокий профессиональный уровень сотрудников ресторана.

Анализ персонала кафе по стажу работы в ресторане (рисунок 2.10) показал, что большую долю работающих 40% составляют люди, проработавшие в кафе менее полугода что является весьма отрицательным фактором. Но также на предприятии есть работники, которые работают в кафе с открытия – 24%. Следующая категория персонала составляет 36% — работники, работающие в кафе примерно 1 год. В целом можно отметить – что в кафе наблюдается высокий

процент текучести персонала.

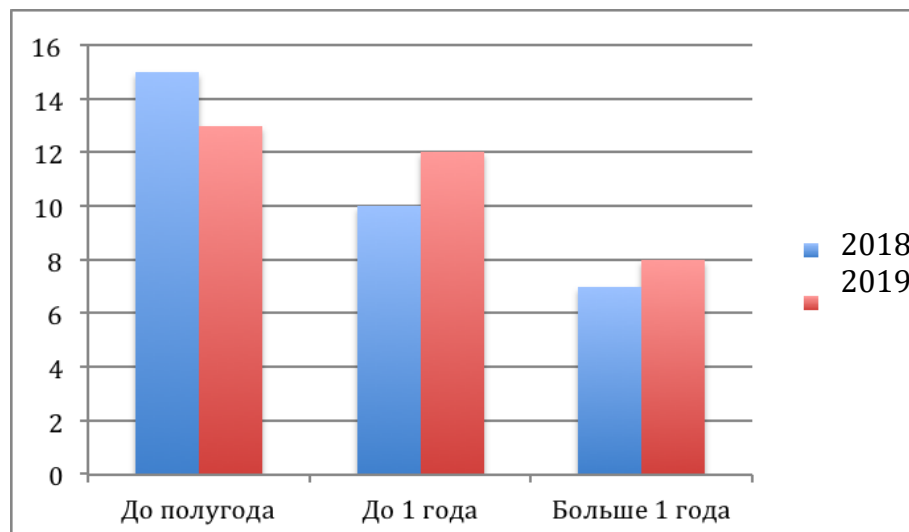


Рисунок 2.10 – Динамика структуры персонала кафе «Изба» по стажу работы в данном кафе за 2018-2019 гг.

Для расчета текучести персонала возьмем наиболее распространенный метод – отношение числа работников, покинувших организацию по причинам, относимым к текучести (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднесписочному составу работников организации за определенный период.

$$K_{ТП} = \left( \frac{P_B}{P} \right) \times 100.$$

Таблица 2.12 – Оценка текучести персонала

Профессиональная группа	Количество уволенных (2012-2013гг.)	Списочная численность группы	Коэффициент текучести (Кт.п.)
Административно-управленческий персонал	1	5	20%
Работники производства	2	7	29%
Работники зала	10	21	48%

Используя данные таблицы, построим диаграмму (Рисунок 2.11).

Как видно из диаграммы, самый высокий процент текучести персонала наблюдается в группе «работники зала» – 47%, у работников производства процент текучести равен 28%, и у административно-управленческого персонала относительно низкий процент текучести – 20%.



Рисунок 2.11 – Коэффициент текучести персонала по профессиональным группам

Здесь стоит отметить, что линейным руководителям следует уделять больше внимания работникам зала (определить проблемы в старой либо разработать новую систему стимулирования и мотивации, определить чем конкретно недовольна эта категория персонала) т.к. процент текучести у этой группы персонала самый высокий – и именно они являются «лицом» кафе (официанты, бармены, хостес и т.д.).

Далее рассчитаем коэффициент внутренней мобильности персонала, чтобы определить какое количество работающих в течении 2018-2019 гг. сменило должность в кафе.

Коэффициент внутренней мобильности определяется по формуле и рассчитывается как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение анализируемого периода, к среднему числу сотрудников организации за данный период:

$$K_M = \left( \frac{P_{см}}{P} \right) \times 100.$$

Коэффициент внутренней мобильности персонала кафе «Изба» в 2018 равен 6%, в первой половине 2018 – 9%, во второй половине 2018 – 21%. Это говорит что, в кафе «Изба» возрастает внутренняя мобильность персонала, что указывает на внутренние резервы развития персонала и возможность использования рычагов

карьерного роста для стимулирования персонала.

Также был проведен анализ причин увольнения сотрудников организации за полтора года (2018 – 2019 гг.) (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Причины увольнения сотрудников за 1.5 года

	Первая половина 2018г.	Вторая половина 2018г.	Первая половина 2019г.
Неудовлетворение з/п	3	4	3
Отсутствие перспектив роста	1	1	2
Неудобный график работы	2	1	1
Нарушение трудовой дисциплины	-	-	1

Используя данные таблицы построим диаграмму



Рисунок 2.12 – Анализ причин увольнения сотрудников

Как видно на рисунке 2.12, на протяжении полутора лет основной причиной увольнения персонала в компании является неудовлетворенность заработной платой – 65% (4 человека из 6) в второй половине 2018 г. и первой половине 2019 г. Во второй половине 2018 года этот показатель составил 40%. Неудовлетворенность заработной платой, продолжительные или неудобные часы работы, отсутствие перспектив карьерного роста, нарушение трудовой дисциплины также являются причинами увольнения персонала в кафе «Изба».

Таким образом, на основе проведенного анализа использования трудовых ресурсов кафе «Изба» можно сказать, что квалификация персонала и уровень профессиональной подготовки очень высокий. Наибольшую долю в структуре персонала ресторана занимают: мужчины, сотрудники в возрасте 26-36 лет, работники, имеющие незаконченное высшее образование, персонал со стажем по специальности от 2-5 лет и со стажем работы в ресторане меньше года.

Можно сделать вывод, что за анализируемый период в кафе «Изба» была зафиксирована высокая текучесть персонала – 48%, основной причиной увольнения сотрудников была неудовлетворенность заработной платой.

Таким образом, чтобы снизить показатели текучести кадров, руководству кафе необходимо проанализировать действующую систему мотивации и стимулирования персонала, выявить недостатки, разработать и в последующем реализовать способы повышения системы мотивации, способной удержать ключевых сотрудников в компании.

### 2.3 Анализ действующей системы мотивации и стимулирования персонала в кафе «Изба»

Прежде чем оптимизировать любую систему в организации необходимо провести диагностику существующей системы.

Подсистема стимулирования персонала представлена на рисунке 2.13.

Сам процесс системы стимулирования персонала можно представить следующим образом в 4 этапах.

На первом этапе был проведен анализ материального стимулирования работников кафе. На втором этапе – анализ нематериального стимулирования работников кафе. На третьем этапе были проанализированы методы дисциплинарных воздействий на работников. На четвертом этапе проведен анализ мотивационной среды кафе.

#### Этап 1. Анализ материального стимулирования работников кафе

Оплата труда работников в организации, как правило, должна основываться на основании Положений об оплате труда и премирования. В кафе «Изба» данные Положения отсутствуют.

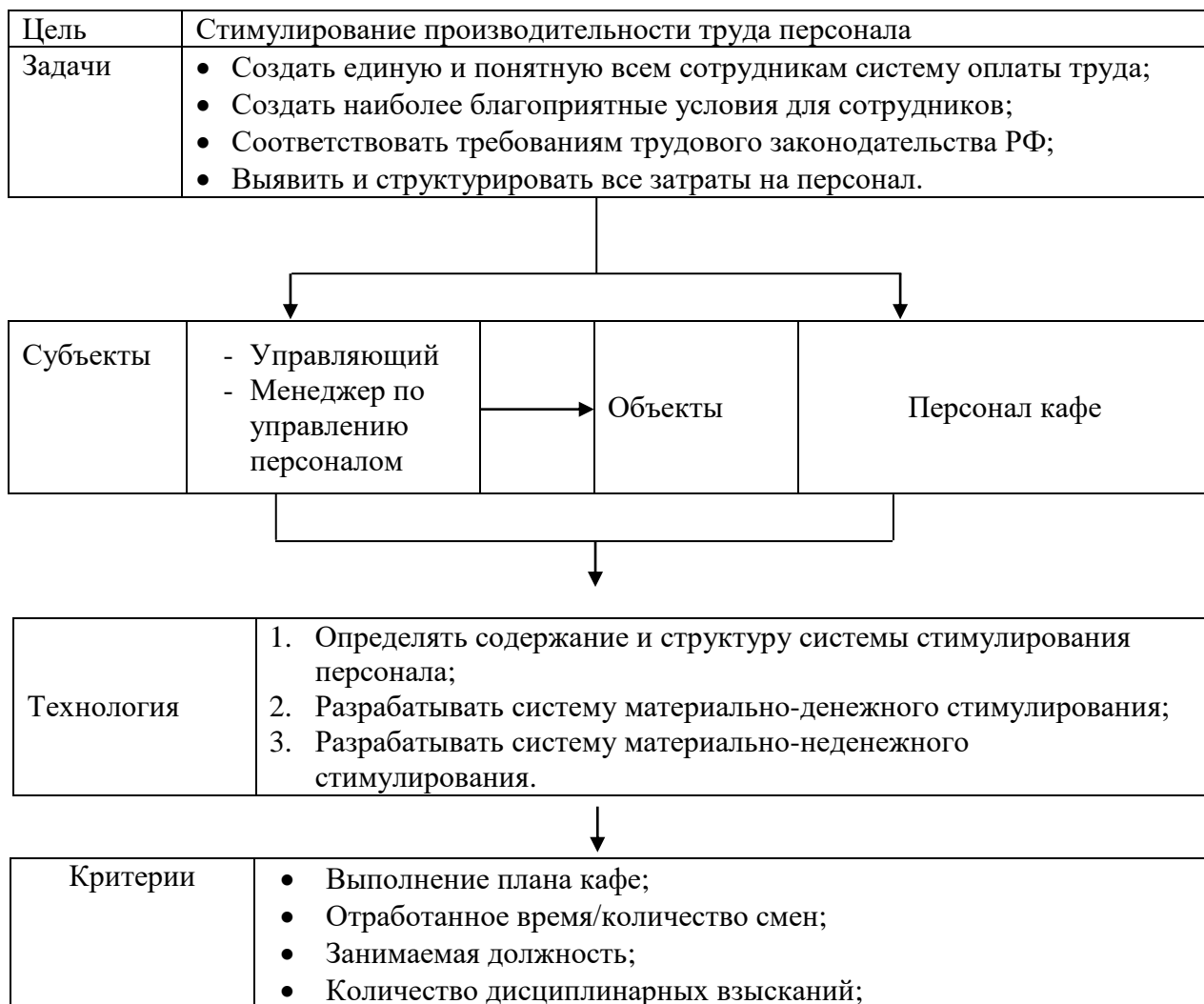


Рисунок 2.13 – Подсистема стимулирования персонала

Структура оплаты труда работника в кафе имеет следующий вид (рисунок 2.14).

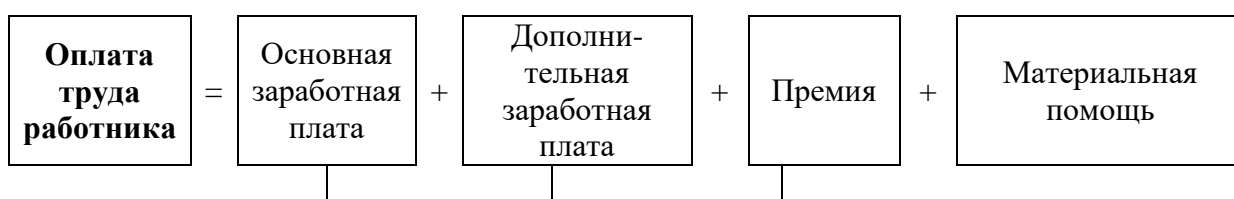


Рисунок 2.14 – Структура оплаты труда работников в кафе «Изба»

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии, что работником отработано необходимое количество рабочего времени. Она соответствует штатному расписанию кафе (таблица 2.14).

Дополнительная заработная плата выплачивается управляющему, менеджерам зала, официантам, барменам, производственному персоналу в объеме 7% от общей выручки кафе за месяц, поровну между всеми. В заведении 1

управляющий, 2 менеджера зала, 4 официанта, 3 бармена, и 6 работников кухни, в сумме их 16 человек.

Таблица 2.14 – Штатное расписание кафе «Изба»

Наименование должности	Численность	Оклад	Сумма окладов
<i>Административно-управленческий персонал</i>			
Управляющий кафе	1	37000	37000
Начальник охраны	1	35000	35000
Менеджер по персоналу	1	32000	32000
Бухгалтер	1	30000	30000
Арт-директор	1	28000	28000
<i>Производственный персонал</i>			
Шеф-Повар	1	40000	40000
Су-шеф	2	35000	70000
Повар	3	28000	56000
Кондитер	1	28000	28000
<i>Работники зала</i>			
Менеджер зала	2	22000	44000
Кассир	2	20000	40000
Официант	4	18000	36000
Бармен	3	18000	54000
Гардеробщик	2	9000	18000
Уборщица	2	9000	18000
Посудница	2	8000	16000
Охранник	4	10000	40000
Всего	33		622000

Допустим, общий объем выручки кафе за месяц составил 1.500.000 рублей, значит каждый сотрудник из выше перечисленных получит 6500 рублей дополнительно к своей основной зарплате. Управляющий получит 43500 рублей, менеджер зала 28500, официанты и бармены по 24500.

Так же в кафе выплачивается премия. Премия выплачивается за достижение определенных результатов деятельности подразделения, а также отдельного работника: за участие в значимой для компании деятельности, за активность в работе, качество работы, безошибочность профессиональной деятельности, за выполнение отдельных заданий, поручений, проявление инициативы и иные заслуги и достижения в труде. Премия выплачивается в виде чекового бонуса .

Чековый бонус является дополнительным инструментом стимулирования и выдается в форме чека к очередному отпуску работника. Чек – это обязательство работодателя о выплате работающему персоналу чекового бонуса в форме денежных средств или предоставлении ему благ. Необходимым условием поощрения персонала чековыми бонусами является выполнение всеми структурными подразделениями плана доходов. Размер чекового фонда определяется нормативом прибыли, направляемой для поощрения персонала чековым бонусом (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Норматив прибыли, направляемой для поощрения персонала

№ п/п	Вид поощрений, выплат	Норматив прибыли
1	Фонд ежемесячных поощрений за достижения в труде	0,5 ММРОТ
2	Подарки к праздничным датам и дням рождения сотрудников	Не более 1000 руб.
3	По итогам сдачи объекта, по итогам года и т.п.	Не более одного должностного оклада

Так, например, при выполнении плана доходов, по итогам года, сотрудники предприятия могут быть премированы денежной суммой в размере одного оклада. За высокие показатели в труде, сотрудники могут быть премированы суммой в размере 1 МРОТ. В настоящее время МРОТ составляет 12972 руб. Таким образом, размер премии может составлять:  $12972 \times 0,5 = 6486$ руб.

Заработная плата всем без исключения работникам компании выплачивается путем ежемесячного авансирования, раз в две недели по средам, но не более двух раз в месяц. Размер планового двухнедельного аванса определяется с учетом фактически отработанного времени. Вновь принятым работникам авансирование производится не ранее, чем через две полных отработанных недели.

В особых случаях и по просьбе сотрудников работникам организации оказывается материальная помощь (таблица 2.16).



Таблица 2.16 – Материальное поощрение и помощь в особых случаях сотрудникам в кафе «Изба»

Событие	Сумма выплаты, руб.
День рождения	1500
Юбилей	2000
День рождения ребенка (до 18 лет)	500
Поздравление с важным событием в семье сотрудника (свадьба, рождение ребенка)	2000
Несчастный случай	0,5 МРОТ
Смерть родственника	1 МРОТ

В кафе созданы все условия для полноценного труда. Все сотрудники основных подразделений кафе обеспечиваются формой единого образца, и по необходимости - современной компьютерной техникой и необходимым программным обеспечением. Каждое рабочее место сотрудников административно-управляющего отдела оборудуется удобной функциональной мебелью. На всех персональных компьютерах обеспечивается доступ в Интернет (в случае производственной необходимости доступ в Интернет круглосуточный). В каждом кабинете установлены современные системы кондиционирования и отопления.

В соответствии со ст. 173 ТК РФ работникам, совмещающим работу с обучением, в компании предоставляются дополнительные отпуска с сохранением среднего заработка.

Также периодически происходит обучение персонала кафе на различных тренингах, которые проводятся в компании или на выезде. В последнее время чаще обучение проходят официанты и бармены, так как именно они являются лицом кафе «Изба», ведь у клиента впечатление от кафе по большей части полностью складывается по итогам работы именно данных категорий сотрудников. Таким образом, обучение официантов и барменов проводится с целями:

- Увеличения объема продаж;
- Приобретения большего количества постоянных посетителей;
- Вдохновения других сотрудников отличными результатами.

Обучение происходит 4 раза в год в форме однодневных тренингов. Плюсы однодневных тренингов: хорошее погружение участников, меньше нагрузка, чем в двухдневном варианте. Минусы: в однодневном тренинге можно хорошо проработать максимум две-три темы. Также с определенной периодичностью проводится обучение поваров на специализированных курсах.

Некоторые категории сотрудников в принципе исключаются из процесса обучения – это менеджер по персоналу, менеджеры зала, начальник охраны, они остаются «неохваченными». Однако люди не выпадают из трудового процесса, занимаются непосредственно делами кафе и делают то, за что получают зарплату. Опасность заключается в том, что это та группа сотрудников, от профессионализма которых зависит очень многое в компании. А ущерб, нанесенный компании в результате плохой работы этой группы, становится заметен не сразу, и исправить его быстро тоже не так-то просто.

Таким образом, анализ системы материального стимулирования показал, что оплата труда работников кафе дифференцирована, в зависимости от занимаемой должности и от объема выручки. Большим недостатком является отсутствие объективной оценки деятельности каждого сотрудника. Следовательно, при расчете заработной платы не учитывается эффективность работы отдельного работника.

Для сотрудников компании созданы благоприятные условия для эффективной работы. Обучению персонала в компании, к сожалению, уделяется недостаточное значение, так как руководство не рассматривает эту статью расходов как необходимую трату финансовых средств, считая, что без этого можно с легкостью обойтись. Однако рано или поздно компания может столкнуться с тем, что если не вкладывать деньги в повышение уровня знаний и навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом будет все меньше.

## Этап 2. Анализ нематериального стимулирования работников кафе

Система нематериального стимулирования работников кафе «Изба» представлена следующими направлениями.

В кафе проводится публичное поздравление сотрудников с днем рождения, годовщинами важных для них событий, рождением детей. Таким образом, компания демонстрирует, что каждый сотрудник играет важную роль в ее деятельности.

В приемной генерального директора кафе находится доска почета, где регулярно выставляют на публичное обозрение полученные ее работниками благодарности от клиентов, что еще более мотивирует сотрудника и коллектив компании к труду.

Также в компании происходит регулярное поздравление сотрудников с достижениями, за качественное обслуживание клиентов, за личный вклад в развитие кафе. Такое поздравление бывает в форме устной похвалы, в присутствии сотрудников, может быть напечатано в газете или на стенде.

Награждение сотрудников компании за профессиональные успехи осуществляется путем: поощрения санаторно-курортными путевками, билетами на концерт, в театр; вручения подарков, сувениров, корпоративных значков, грамот и пр. Вручение подарков и сувениров происходит во время праздников. На Новый год все сотрудники компании, помимо денежных средств в сумме 3500 рублей, получают сувениры, подарки и открытку с поздравлениями. Дети сотрудников на Новый год получают сладкие подарки. На 23 февраля все мужчины компании, а на 8 марта все женщины компании, помимо денежных средств в сумме 2500 рублей, получают небольшие сувениры. Также к каждому празднику компания организует праздничный стол.

Таким образом, система нематериальной мотивации в кафе предусматривает четыре основных направления: публичные поздравления с днем рождения и другими важными для сотрудника датами, доска почета, поздравления с достижениями, награждения. Что касается публичных поздравлений, то такая мотивация не требует больших финансовых затрат, а эффект от ее применения можно получить значительный: повышение производительности труда, принятие и разделение сотрудниками корпоративных ценностей, миссии, политики компании. «Доска почета» дает понять, что кафе и его руководство ценит своих

сотрудников и гордится достигнутыми ими результатами, и призывает остальной персонал к каким-либо достижениям. Общественное признание может сочетаться с каким-либо материальным поощрением, либо, к расширению возможности карьерного роста. Отмечая лучших, генеральный директор кафе «Изба» задает ролевую модель всем остальным сотрудникам – каким надо быть, чтобы тебя отметили в данной компании. Награждение сотрудников грамотами, благодарностями, корпоративными значками также укрепляет командный дух в компании.

Этап 3. Анализ дисциплинарных воздействий на работников кафе.

Ответственность за нарушение трудовой дисциплины предусмотрена Правилами внутреннего трудового распорядка для работников (далее – Правила). Анализ Правил показывает, что они соответствуют нормам Трудового кодекса РФ. Это представляется правильным, так как в противном случае, наложение дисциплинарных взысканий может быть оспорено в судебном порядке.

Согласно п. 6.1 Правил, за нарушение трудовой дисциплины администрация может применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, депремирование, увольнение по соответствующим основаниям.

Согласно п. 6.3 Правил, до применения взыскания от Работника должны быть потребованы объяснения. В случае отказа Работника дать объяснение составляется соответствующий акт. Отказ Работника дать объяснения не может служить препятствием для применения взыскания.

За каждый дисциплинарный проступок применяется только одно дисциплинарное взыскание. Приказ о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в трехдневный срок. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания. Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

В таблице 2.17 представлен анализ дисциплинарных взысканий за 2018-2019 годы.

Таблица 2.17 – Анализ дисциплинарных взысканий в кафе «Изба» за 2018 – 2019 годы

Дисциплинарное взыскание	2018	Первая половина 2019	Втора половина 2018
Замечание	5	3	5
Выговор	3	3	2
Увольнение	2	1	1

Анализ применения дисциплинарных взысканий в компании за полтора года показал, что замечания были сделаны пяти работникам в 2018 и пяти – в во второй половине 2018 годах, в первой половине 2019 года – только трем работникам. Основная причина – нарушение трудовой дисциплины. Выговоры применялись меньше, чем замечания. Основная причина выговоров – опоздание или невыход на работу по неуважительным причинам. За неоднократное нарушение трудовой дисциплины в виде прогулов в 2019 году был уволен один человек, и в 2018 году – два. Так же причиной увольнения было появление на работе в состоянии алкогольного опьянения одного человека в 2019 году, и двух человек в 2018 году.

В компании отсутствуют должностные инструкции современного образца. Имеющиеся в кафе должностные инструкции устаревшие, следовательно, руководство в отношениях с работником оказывается в проигрышном положении.

Руководитель не может:

- Осуществить обоснованный отказ в приеме на работу;
- Объективно оценить деятельность работника в период испытательного срока;
- Распределить трудовые функции между работниками;
- Временно перевести работника на другую работу;
- Грамотно выстроить отношения подчиненности между сотрудниками;
- Оценить добросовестность и полноту выполнения работником трудовой функции и т.д.

Любое действие руководства, которое вызовет негативную реакцию у

работника, при отсутствии инструкции может быть оспорено, причем успешно, в суде.

Таким образом, в кафе «Изба» методы дисциплинарных воздействий применяются согласно правилам внутреннего распорядка компании, которые в свою очередь соответствуют нормам Трудового кодекса РФ.

Недостатком является отсутствие должностных инструкций современного образца, что приводит к тому, что работник, устраиваясь на работу, не имеет представления о своих трудовых обязанностях, и, как результат, уменьшается эффективность трудовой деятельности и ответственность сотрудников. Между работниками и руководством могут чаще возникать конфликты, при разрешении которых можно было бы воспользоваться соответствующими разделами должностной инструкции.

#### Этап 4. Оценка мотивационной среды кафе.

Помимо анализа системы стимулирования труда персонала в кафе «Изба» была проведена оценка мотивационной среды кафе.

Целью было найти ответы на вопросы: Имеется ли в компании действующая система мотивирующих и стимулирующих мероприятий? Если в компании разработана система стимулирования и мотивации персонала, создает ли она мотивационную среду?

Оценка мотивационной среды компании проводилась в виде анкетирования (Приложение Б). В анкетировании принимали участие сотрудники компании (33 человека). По каждому вопросу, представленному в анкете, сотрудники выбирают оценку по 11-балльной шкале. Затем по каждому вопросу рассчитывается средний балл, и формулируются выводы.

В результате анализа по каждому вопросу анкеты были получены средние оценки (таблица 2.18).

Из анализа анкет следует, что в ресторане существует система вознаграждений за высокие результаты в работе, которая известна всем сотрудникам компании. Наличие информационных и материально-технических ресурсов повышает производительность труда в компании. 85% сотрудников считают, что статус в

команде и отношение коллег к работнику зависят от того, как он работает. Это убеждение так же сказывается на высокой производительности труда.

Таблица 2.18 – Баллы по вопросам мотивационной анкеты опроса сотрудников кафе

Вопрос	Кол-во баллов	Вопрос	Кол-во баллов
Вопрос 1	5	Вопрос 9	7
Вопрос 2	4	Вопрос 10	7
Вопрос 3	9	Вопрос 11	4,8
Вопрос 4	10	Вопрос 12	7,5
Вопрос 5	8,5	Вопрос 13	7,5
Вопрос 6	4,5	Вопрос 14	8,3
Вопрос 7	6,5	Вопрос 15	8,5
Вопрос 8	1,5	Вопрос 16	4,4

Результаты анкетирования свидетельствуют о том, что в кафе так же имеются проблемы с четкой определенностью желаемых руководством результатов труда сотрудников (вопросы 1, 2), объективностью оценки в работе (вопросы 6, 7), своевременностью вознаграждений (вопрос 11). Низкий показатель по вопросу 16 (положительные эмоции при выполнении работы) свидетельствует о том, что персонал не полностью удовлетворен своей работой – сказывается отсутствие должностных инструкций. Настораживает низкая оценка по вопросу 8 (осведомленность о работе каждого в компании).

Следовательно, улучшение мотивационной среды необходимо начать с постановки перед руководителями подразделений ресторана задач по четкой формулировке планируемых результатов труда для каждого подчиненного, а так же следует наладить своевременность выплаты вознаграждений. Директору кафе следует провести интервью с руководителями подразделений, чтобы понять, почему они считают, что в их команде нарушен принцип справедливости в оценке. Если он согласен с оценками сотрудников, необходимо устранить те факторы, которые разрушают мотивационную среду в его компании.

Также следует обратить внимание на невысокую удовлетворенность своим трудом. Каждый сотрудник кафе должен знать круг своих обязанностей. А этого можно добиться, утвердив должностные инструкции современного образца.

Наконец, необходимо уделить большое внимание тому, чтобы результаты

работы каждого были известны в компании. Для этого можно создать стенд, где в конце каждого месяца по представлению руководителей подразделений кафе будет кратко охарактеризованы результаты работы непосредственных подчиненных, как положительные, так и отрицательные. Таким образом, работники всегда будут знать о заслугах, достижениях коллег и неудачных моментах в их работе.

Текучесть персонала во многом определяется его лояльностью организации. Лояльность сотрудников, в свою очередь, связана с их мотивированностью и непосредственно влияет на эффективность их деятельности. В целях измерения степени лояльности сотрудников кафе «Изба» был проведен анализ, с использованием шкалы по измерению лояльности персонала к организации, разработанной Л. Герстоуном.

Процедура Герстоуна позволяет измерять установки по отношению к любым объектам социальной действительности с учетом тех изменений, которые постоянно происходят вокруг нас. Процедура составления шкалы является доступной любому исследователю и позволяет получить инструмент измерения любой установки, актуальной для конкретной организации в данный момент времени.

Для проведения анализа было использовано следующее оснащение: инструкция, карточки с суждениями о лояльном отношении персонала к организации, ответный лист (Приложение В).

В опросе принимали участие все сотрудники компании (33 человека).

Порядок работы: испытуемому выдавались карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

При обработке результатов оценки лояльности персонала, оценивались ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитывались, они служили для «камуфляжа» истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное



суждение, ему был присвоен соответствующий балл (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Баллы суждений и их градация

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

В результате были получены следующие показатели (рисунок 2.14).

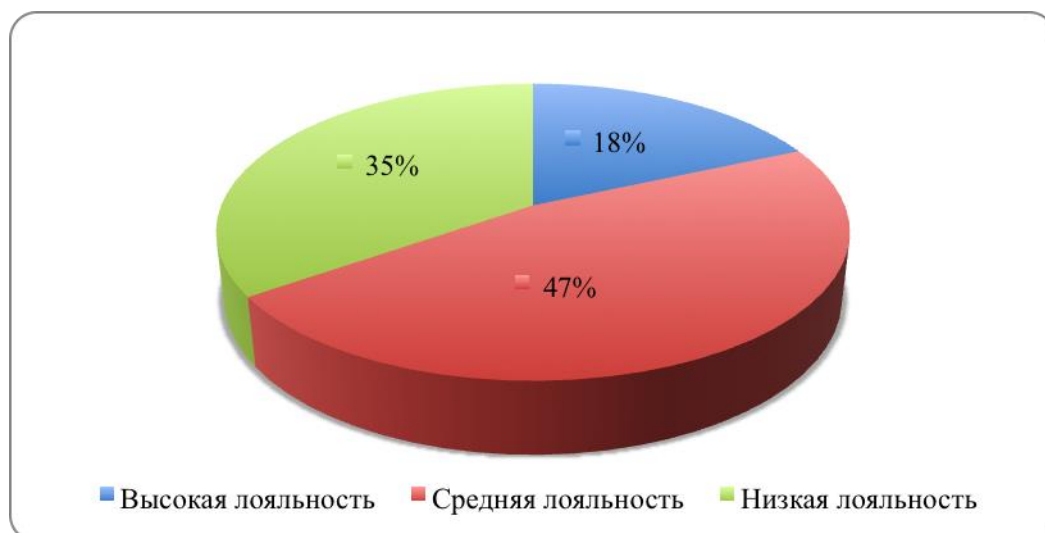


Рисунок 2.14 – Оценка лояльности работников к кафе «Изба»

С высокой лояльностью относятся к компании 6 человек (18%). Это сотрудники, проработавшие в кафе более полутора лет. Они верны действующим в компании законам, всегда качественно выполняют свои обязанности, их интересы совпадают с интересами компании, у них хорошие отношения с руководством кафе. Средняя лояльность к кафе у 15 человек (47%). Это специалисты, которые работают в кафе около года, у них иногда возникают конфликты с коллегами, многих не устраивает оплата труда. Низкая лояльность проявляется у 12 человек (35%). Эти сотрудники работают в ресторане меньше полугода, у них часто возникают конфликты с коллегами. Совершенно не лояльных сотрудников в ходе проведения анализа выявлено не было.

Конфликтность в трудовом коллективе является важным моментом, влияющим на удовлетворенность трудом и степень лояльности сотрудников к компании. На рисунке 2.15 проанализирован факт появления конфликтов в компании.



Рисунок 2.15 – Возникают ли в кафе конфликты между сотрудниками?

Большее половины (65%) сотрудников отметили факт появления конфликтов на работе. 23% данный факт не подтвердили, и почти 12% затруднились дать определенный ответ на этот вопрос.

На рисунке 2.16 показаны основные причины конфликтов между коллегами по работе.



Рисунок 2.16 – Какие из перечисленных причин конфликтов возникают у вас с коллегами по работе?

Основной причиной возникновения конфликтов в трудовом коллективе называют несправедливое распределение заработной платы 25 человек (71% из опрошенных). Также причинами возникновения конфликтов между коллегами являются выполнение дел, не входящих в обязанности конкретного работника (31%), недостатки поведения и характеров отдельных сотрудников (24%) и по

поводу перспектив роста (18%).

На рисунке 2.17 показаны причины конфликтов между сотрудниками и непосредственным руководителем.



Рисунок 2.17 – Какие из перечисленных причин конфликтов возникают между вами и вашим непосредственным руководителем?

Большее половины работников кафе (73%) не удовлетворены распределением премий и надбавок. 48% из опрошенных не устраивает процесс организации работы. 29% работников кафе считают, что выполняют работу, не входящую в их обязанности. Психологическая несовместимость работника кафе и непосредственного руководителя является причиной конфликтов у 24% опрошенных. Стиль и методы руководителя и предвзятое отношение со стороны руководителя также порождают конфликты между работниками и руководителями подразделений.

Таким образом, в кафе «Изба» возникновение конфликтных ситуаций происходит часто. Это неблагоприятно влияет на морально-психологический в коллективе. Большинство сотрудников кафе не устраивает их заработная плата, и несправедливое распределение премий и надбавок. Причиной этому служит отсутствие на предприятии Положения об оплате труда, непродуманная система выплат заработной платы, премий и надбавок, а также отсутствие в кафе оценки деятельности труда каждого работника. Многих работников кафе не устраивает то, что им в процессе трудовой деятельности приходится выполнять работу, не

входящую, по их мнению, в обязанности. Главная причина таких конфликтов – отсутствие должностных инструкций в компании. Также следует обратить внимание на организацию работы сотрудников.

## ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КАФЕ «ИЗБА»

### 3.1 Разработка проекта совершенствования системы стимулирования персонала кафе «Изба»

Усовершенствованная система стимулирования персонала будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Подсистема стимулирования персонала

Проведя анализ материального стимулирования работников кафе «Изба», было выявлено, что при расчете заработной платы не предусматривается степень эффективности трудовой деятельности каждого работника. В результате дополнительная заработная плата распределяется между работниками одинаково, не учитываются индивидуальные результаты (профессиональный рост сотрудника). Отсутствие системы оценки деятельности работников приводит к менее эффективной работе персонала, к ухудшению морально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, предлагается ввести ежемесячную оценку сотрудников компании, путем заполнения листа оценки (Приложение Г). Оценивать работу сотрудников должен их непосредственный руководитель (руководитель подразделения, где числится работник). Оценка эффективности трудовой деятельности производится по 22 параметрам путем выставления оценки от 0 до 6 по каждому показателю. В результате должны быть выведены следующие показатели: средний балл по параметру и средний балл работника. На основе среднего балла работника высчитывается коэффициент эффективности труда конкретного работника, который должен учитываться при расчете заработной платы.

Таким образом, оплату труда основных сотрудников кафе «Изба» предлагается производить по следующей структуре (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Структура оплаты труда сотрудников кафе «Изба»

Включение коэффициента эффективности труда работника (КЭТ) при расчете заработной платы призвано повысить материальную заинтересованность в результатах собственного труда как коэффициент эффективности труда работника \* оклад.

Недостатком системы оплаты труда работников кафе «Изба» является

отсутствие доплат и надбавок. Это сказывается на эффективности труда работников, их стремлении выполнять свои обязательства качественно. В связи с этим, предлагается установить некоторые доплаты и надбавки работникам ресторана в виде определенных процентов к основной заработной плате, при этом необходимо учитывать, что размеры доплат и надбавок должны корректироваться при изменениях окладов или ставок с учетом инфляции.

При определении размера доплат и надбавок стимулирующего характера необходимо учитывать конкретные условия работы и финансовое состояние предприятия. Также предприятие должно ориентироваться на учет индивидуальных качеств работника, обеспечивающих высокую личную результативность его труда.

Предлагается следующий порядок установления доплат и надбавок:

Размер доплат и надбавок конкретного работника устанавливается один раз в год директором кафе.

Решение о назначении надбавки работникам (их отмене или снижении) оформляется приказом директора и доводятся до сведения коллектива.

Очередное снижение или отмена установленных надбавок производится по следующим основаниям:

- Нарушение трудовой и общественной дисциплины;
- Ненадлежащее исполнение работником должностных и функциональных обязанностей;
- Неудовлетворительная оценка труда работника;
- Отсутствие средств фонда оплаты труда на указанные цели.

Персоналу кафе «Изба» предлагается применять доплаты компенсационного характера:

- За стаж работы в компании. Для сотрудников проработавших один год надбавка 5%, более двух – надбавка 12%;
- За выполнение плана. Надбавка в размере 5% от должностного оклада будут добавлять управляющему, шеф-повару, арт-директору;
- 1% от выручки ресторана будут получать поровну работники зала

(официанты, бармены, администраторы).

- За качественное обслуживание клиентов доплата в размере до 5%. Необходимым условием для такой доплаты в книге жалоб и предложений должен быть положительный отзыв об уровне обслуживания данным сотрудником.

Согласно ТК РФ на предприятии должно проводиться обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы, при этом порядок индексации должен быть указан в коллективном договоре или локально-нормативном акте – положении об оплате труда. Так как в компании положение об оплате труда отсутствует, было предложено составить и утвердить такое положение.

Рекомендуемая структура положения об оплате труда:

- Общие положения;
- Источники средств, направляемых в фонд оплаты труда;
- Формы и системы оплаты труда, а также порядок установления заработной платы;
- Минимальная оплата труда;
- Надбавки и доплаты;
- Нормы труда;
- Гарантии и компенсации;
- Порядок, место и сроки выплаты заработной платы.

В компании отсутствует социальный пакет, что также влияет на мотивацию труда работников. Введение в систему материального стимулирования социального пакета приведет к: уменьшению текучести кадров, повышению мотивации сотрудников, обеспечению благоприятного социально-психологического климата в коллективе, формированию у сотрудников лояльности к компании, созданию положительного имиджа фирмы на рынке. Следовательно, с целью повышения мотивации сотрудников компании можно предложить следующие льготы:

1. Применение добровольного медицинского страхования. Руководство компании определяют сумму социального пакета (например, 2500 руб.). Сотрудник сам выбирает на эту сумму виды медицинских услуг. Добровольное



медицинское страхование (ДМС) проводится по одноименной программе и обеспечивает сотрудникам необходимые медицинские услуги. Сотрудники организации с помощью ДМС могут решить ряд важных проблем, связанных с их здоровьем.

2. Компенсация за использование личных мобильных телефонов в служебных целях. Данную компенсацию следует устанавливать руководителям подразделений, руководству ресторана следует издать соответствующий приказ, и довести его до сведения необходимых сотрудников.

Что касается совершенствование системы нематериального стимулирования, руководству кафе «Изба» предложены следующие методы по ее совершенствованию:

1. Привлечение к участию в делах организации. Этого можно добиться путем выявления «Лучших работников». Для этого ежемесячно руководители подразделений представляют генеральному директору Представление на звание «Лучший работник кафе «Изба»». В течение года ведется учет «Лучших работников» и в конце года определяется представительный орган работников – «Золотой фонд кафе «Изба»», который должен пополняться каждый год. В дальнейшем сотрудникам, вошедшим в представительный орган, предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера, делегируются полномочия. Конечно, объявление сотрудников «Лучшими» должно происходить публично, с дальнейшим вывешиванием на доску почета их фотографий, а также награждением их фирменными значками и выплатой им премии;

2. Следует периодически производить обогащение труда сотрудников кафе, заключающееся в предоставлении сотрудникам более содержательной и интересной работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, дающей возможность проявить свои творческие способности. Основными характеристиками обогащения труда могут быть:

- Разнообразие навыков;
- Информирование сотрудников о достигнутых ими результатах;

Планирование карьеры позволит сотрудникам кафе видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях. Они должны разрабатываться на основе тщательного анализа работы, так как обладают сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к серьезному разочарованию.

Карьерное стимулирование позволит задействовать внутренний потенциал сотрудников кафе, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы в кафе «Изба» может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в кафе. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений.

При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

- Сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
- Информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;
- Правила избрания открыты и обязательны для всех;
- Стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
- Каждый имеет возможность попробовать свои силы;
- Работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой в кафе. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников необходимо будет провести дальнейшее развитие карьерной системы компании и используемых методов стимулирования.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы

управления карьерой в кафе могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.

Теперь переходим к совершенствованию метода дисциплинарных воздействий. Как выяснилось, в ресторане отсутствуют должностные инструкции работников современного образца, что может отрицательно сказаться в процессе трудовой деятельности работника и кафе в целом. Должностная инструкция способна во многом улучшить трудовые отношения в любом рабочем коллективе, а, следовательно, не следует пренебрегать таким эффективным регулятором отношений между работником и работодателем.

При разработке должностных инструкций следует основываться на нормативы квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденного постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. №37.

Должностная инструкция состоит из шести разделов: общие положения, функции, должностные обязанности, права, взаимоотношения (связи по должности), оценка работы и ответственность. Содержание перечисленных разделов отвечает основной цели должностной инструкции – регулирование трудовых отношений между работником и работодателем.

Инструкцию утверждает генеральный директор кафе «Изба». Нами была разработана должностная инструкция официанта ресторана (Приложение Д).

Таким образом, система стимулирования персонала была разработана как система, как процесс, подробно описаны методы, которые будут использоваться в совершенствованной системе стимулирования персонала.

На следующем этапе дипломного проекта построим пирамиду целеполагания (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Пирамида целеполагания для кафе «Изба» по реализации проекта совершенствования системы стимулирования персонала

Теперь все предложенные нами мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала представим в виде дерева целей (рисунок 3.4).

Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в кафе «Изба» необходимо рассмотреть с помощью теории К. Левина «Анализ поля сил» (рисунок 3.5).

При этом необходимо рассмотреть движущие и сдерживающие силы, другими словами оценить их мощность. Для характеристик относительной мощности сил целесообразно менять толщину и длину стрелок. Анализ сил, вовлеченных в осуществление изменений, является простым способом понять то, какие силы являются движущими и сдерживающими в текущей ситуации, и выяснить, как можно усилить или уменьшить действие этих сил, чтобы способствовать осуществлению этого изменения.

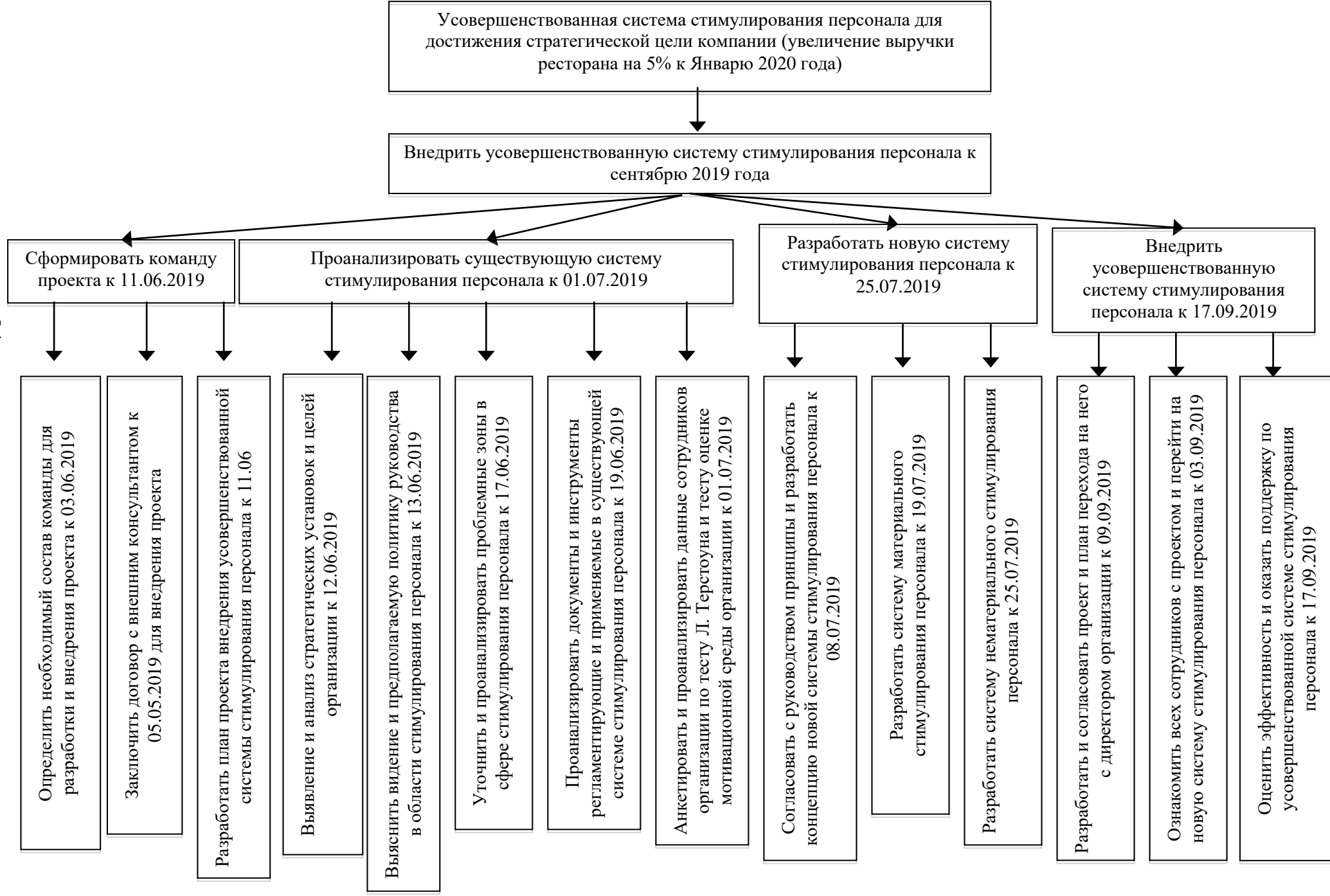




Рисунок 3.5 – Анализ поля сил К. Левина

Из рисунка видно, что сдерживающих и движущих сил одинаковое количество.

Движущие силы:

- Готовность руководства и персонала к изменениям.

Перемены для сотрудников, – это внесение каких-то изменений в содержание и характер их работы. Изменения в рабочей ситуации, заданиях и характере работы должны служить фактором повышения работоспособности и трудовой активности, обеспечивая человеку новый рабочий опыт, способствовать определять цели для собственного развития.

- Желание руководства снизить уровень текучести кадров.

Желание уменьшить время на поиск, найм и адаптацию сотрудников. Так же уменьшить уровень оттока ценных кадров для предприятия.

- Неудовлетворенность персонала существующей системой стимулирования.

Существующая система стимулирования оказывает на персонал чувство несправедливости и неудовлетворенности, и уже давно мотивирует не так как надо.

*Сдерживающие силы:*

- Недоверие персонала к нововведениям. Страх перед новой ответственностью.

При получении новых должностных полномочий появляется и новая ответственность, где и проявляется страх у сотрудников. Чтобы привыкнуть к новым обязанностям необходимо время.

- Сложность и рутинность исполнения.

Слишком много дополнительной работы для управляющего и директора, бумажной «волокиты» и прочего, что препятствует нововведениям.

- Крупные финансовые затраты.

На данный момент предприятие имеет и так не самый высокий объем прибыли, новые статьи расходов могут усугубить работу кафе.

Перед разработкой и внедрением новой системы стимулирования персонала, необходимо оценить степень влияния заинтересованных лиц по 10 бальной шкале и выдвигаемых требований и ожиданий от проекта (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованное Лицо	Степень влияния	Требования
Директор (собственник)	+10	Увеличение выручки ресторана, минимизация текучести кадров.
Персонал	+6	Положительный психологический климат в организации, карьерный рост.
Партнеры	+5	Увеличение объемов закупаемой продукции, долгое сотрудничество.
Клиенты	+7	Высокое качество сервиса, предлагаемых услуг и продукции.
Конкуренты	-7	Переманивание клиентов.

Таким образом, движущие силы оказывают достаточно большее влияние чем

сдерживающие, это говорит о целесообразности совершенствования системы стимулирования персонала в кафе «Изба». Теперь перейдем к оценке рисков проекта.

Риск – вероятное для проекта событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на параметрах и результатах проекта. Наиболее часто риск представляют как вероятность убытков или упущенной выгоды.

Чтобы правильно оценить степень рискованности проекта, необходимо определить и оценить основные риски, которые его сопровождают.

Силу влияния (последствия) того или иного риска оценим по следующей шкале: очень сильное – 0,8; сильное – 0,4; умеренное – 0,2; незначительное – 0,1; очень незначительное – 0,05.

Вероятность проявления события оценим по следующей шкале: очень высокая – 0,9; высокая – 0,7; умеренная – 0,5; низкая – 0,3; очень низкая – 0,1.

Коэффициент влияния высчитаем следующим образом: вероятность \* последствия. Оценку рисков проекта представим в таблице 26.

Риски данного проекта:

- Непринятие новой системы стимулирования линейными руководителями;
- Рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности персонала либо за счет выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;
- Риск, связанный с неполнотой или неточностью информации о финансовом положении кафе;
- Ошибки в проектировании новой системы стимулирования;
- Нерентабельность проекта;
- Непрофессионализм консультанта/Недоверие персонала консультанту;
- Неправильный анализ существующей системы стимулирования, что приведет к ошибкам при разработке новой.

Далее проведем оценку вышеперечисленных рисков внедрения проекта совершенствования системы стимулирования (Таблица 3.2).



Таблица 3.2 – Оценка рисков проекта

№ R	Риск	Вероятность (X)	Последствие (Y)	Оценка риска ( $Z=X*Y$ )
R1	Непринятие новой системы стимулирования линейными руководителями	0.3	0.4	0.12
R2	Рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности персонала либо за счет выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам	0.5	0.2	0.1
R3	Риск, связанный с неполнотой или неточностью информации о финансовом положении кафе	0.1	0.1	0.01
R4	Ошибки в проектировании / внедрении новой системы стимулирования	0.7	0.4	0.14
R5	Нерентабельность проекта	0.5	0.8	0.4
R6	Непрофессионализм консультанта / недоверие персонала консультанту	0.3	0.4	0.12
R7	Неправильный анализ существующей системы стимулирования, что приведет к ошибкам при разработке новой	0.3	0.2	0.06

После того как определены основные риски необходимо заполнить матрицу «вероятность – последствие», для того чтобы определить те риски, которые наиболее опасны при работе над проектом (рисунок 3.6). На основе этой матрицы мы определим наиболее значимые риски и сможем разработать мероприятия по их предотвращению.

Из матрицы видно, что риски с наибольшей вероятностью проявления это:

**R4** - Ошибки в проектировании / внедрении новой системы стимулирования;

**R5** - Нерентабельность проекта.

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0,7	0.04	0.07	0.14	R4	0.56
0,5	0.03	0.05	R2	0.2	R5
0,3	0.02	0.03	R7	R1 R6	0.24
0,1	0.01	R3	0.02	0.04	0.08

Рисунок 3.6 – Матрица «вероятность - последствия»

Для снижения вероятности проявления этих рисков составим мероприятия и обозначим их в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Мероприятия по снижению рисков

Перечень рисков	Возможные действия
Нерентабельность проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Установление денежных лимитов;</li> <li>Четкое определение приоритетов в распределении денежных ресурсов;</li> <li>Грамотное управление финансами.</li> </ul>
Ошибки в проектировании / внедрении новой системы стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>Построение и анализ дерева решений;</li> <li>Проведение дополнительных исследований для уменьшения неопределенности при проектировании и внедрении;</li> </ul>

Перечислив риски проекта, дав им оценку, а также предложив ответную реакцию на существующие риски, перейдем к планированию реализации проекта.

### 3.2 Планирование реализации проекта

Необходимо определить календарный график проекта (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Календарный график мероприятий проекта

№ Мероприятие		Длительность (дней)	Начало	Конец	
Формирование команды проекта	1	Определение необходимого состава команды	1	03/06/2019	03/06/2019
	2	Заключение договора с внешним консультантом	4	04/06/2019	07/06/2019
	3	Разработка плана проекта	2	10/06/2019	11/06/2019
Анализ системы стимулирования персонала	4	Выявление и анализ стратегических установок и целей организации	3	12/06/2019	14/06/2019
	5	Выяснение видения и предполагаемой политики руководства в области стимулирования персонала.	3	12/06/2019	14/06/2019
	6	Уточнение и анализ проблемных зон в сфере стимулирования персонала.	7	15/06/2019	21/06/2019
	7	Анализ применяемых инструментов стимулирования персонала	3	15/06/2019	19/06/2019
	8	Анализ документов, регламентирующих существующее состояние стимулирования персонала	2	20/06/2019	21/06/2019
	9	Анкетирование сотрудников организации	2	22/06/2019	25/06/2019
	10	Анализ полученных данных по анкетированию	2	26/06/2019	27/06/2019
	11	Опрос сотрудников по тесту Л. Терстоуна	2	27/06/2019	29/06/2019
	12	Анализ полученных данных по тесту Л. Терстоуна	2	01/07/2019	02/07/2019
Разработка новой системы стимулирования	13	Формализация и согласование с руководством организации новых принципов стимулирования персонала	1	03/07/2019	03/07/2019
	14	Разработка концепции системы стимулирования персонала организации	9	04/07/2019	12/07/2019
	15	Разработка методики оценки должностей	2	04/07/2019	05/07/2019
	16	Разработка математической модели расчета заработной платы	2	06/07/2019	09/07/2019
	17	Разработка листка оценки работы сотрудников	3	10/07/2019	12/07/2019
	18	Разработка Положения по оплате труда	2	15/07/2019	16/07/2019

### Окончание таблицы 3.4

	19	Разработка системы премиального вознаграждения	2	17/07/2019	18/07/2019
	20	Введение в систему материального стимулирования социального пакета	2	19/07/2019	22/07/2019
	21	Введение компенсации за использование личных мобильных телефонов	3	23/07/2019	25/07/2019
	22	Разработка должностных инструкций	2	26/07/2019	29/07/2019
	23	Разработка системы привлечения к участию в делах организации	3	30/07/2019	01/08/2019
	24	Введение системы управления карьерой	2	02/08/2019	05/08/2019
Внедрения новой системы стимулирования	25	Разработка предварительных предложений проекта новой системы стимулирования	21	18/07/2019	07/08/2019
	26	Согласование предварительных предложений проекта с руководством компании	1	09/08/2019	10/08/2019
	27	Определить план перехода на новую систему стимулирования персонала	3	09/08/2019	13/08/2019
	28	Корректировка проекта с учетом комментариев директора и управляющего	2	12/08/2019	13/08/2019
	29	Согласовать новый проект стимулирования персонала и план перехода на новую систему стимулирования с директором	3	14/08/2019	16/08/2019
	30	Ознакомить всех сотрудников с новой системой стимулирования	2	19/08/2019	20/08/2019
	31	Реализовать план перехода на новую систему стимулирования персонала	7	21/08/2019	27/08/2019
	32	Оценить эффективность функционирования системы стимулирования персонала	7	21/08/2019	27/08/2019
	33	Оказание консультационной поддержка по проекту	10	21/08/2019	31/08/2019
Итого				03/06/2019	31/08/2019

Теперь на основе таблицы 3.4 построим диаграмму Ганта (Приложение 6). На данной диаграмме виден полный список работ необходимых для исполнения.

Только после реализации всех представленных работ возможно достижение цели проекта. Так же мы можем видеть плановые даты начала и окончания работ и последовательность выполнения работ. Итого длительность проекта составит 77 дней.

Для того чтобы внедрить проекта, нужно будет привлечь внешнего консультанта. В целом проектная команда будет состоять из директора, управляющего и внешнего консультанта (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Участники проекта и их роли в проекте

Участники	Роль
Директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описание своих потребностей и запросов;</li> <li>• Анализ и утверждение плана проекта;</li> <li>• Утверждение изменений в проекте;</li> <li>• Промежуточная оценка продукта и проекта;</li> <li>• Анализ отчетов о ходе проекта;</li> <li>• Обеспечение финансирования проекта и привлечение дополнительных ресурсов;</li> </ul>
Управляющий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информирование консультанта проекта о факторах, которые могут повлиять на конечный продукт проекта;</li> <li>• Помогать консультанту проекта;</li> <li>• Принятие решений при возникновении спорных вопросов;</li> <li>• Предоставлять необходимую информацию о предприятии консультанту;</li> <li>• Контроль соответствия целей проекта стратегическим целям компании;</li> <li>• Рассматривать и утверждать план проекта.</li> </ul>
Консультант	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение достижения целей проекта;</li> <li>• Взаимодействие со всем участниками проекта;</li> <li>• Составить плана проекта и бюджет проекта;</li> <li>• Информировать участников проекта о ходе проекта, отклонениях от плана, затрат путем создания отчетных документов за пройденные периоды времени;</li> <li>• Создать финальный отчет по проекту, добиться принятия результатов проекта;</li> <li>• Предоставлять экспертные заключения по проекту;</li> <li>• Своевременно выполнять работу по проекту;</li> <li>• Своевременно информировать о задержках в реализации проекта и проблемах;</li> <li>• Своевременно информировать о статусе работ по проекту.</li> </ul>

Далее необходимо определить, сколько времени займет реализация проекта, кто будет исполнителем тех или иных заданий, и в какие сроки необходимо решить ту или иную задачу. Это, в свою очередь, определит, когда именно нужно

привлечь те или иные ресурсы и как мы будем контролировать распределение средств проекта. Составим план мероприятий проекта со списком задействованных лиц (таблица 3.6).

Обозначения:

О – ответственный исполнитель; С – согласовывает решение;

И – должен информироваться; У – право окончательного утверждения.

Таблица 3.6 – Календарный график проекта и список задействованных исполнителей

№ Мероприятие		Длительность (дней)	Исполнители / затрачиваемые часы			
			Директор	Управляющий	Консультант	
Формирование команды проекта	1	Определение необходимого состава команды	1	С (2)	О (5)	-
	2	Заключение договора с внешним консультантом	4	У (3)	О (6)	-
	3	Разработка плана проекта	2	И (1)	И (1)	О (4)
Анализ системы стимулирования персонала	4	Выявление и анализ стратегических установок и целей организации	3	-	И (9)	О (18)
	5	Выяснение видения и предполагаемой политики руководства в области стимулирования персонала.	3	-	И (3)	О (18)
	6	Уточнение и анализ проблемных зон в сфере стимулирования персонала.	7	-	С (7)	О (30)
	7	Анализ применяемых инструментов стимулирования персонала	3	-	С (6)	О (18)
	8	Анализ документов, регламентирующих существующее состояние стимулирования персонала	2	-	И (2)	О (12)
	9	Анкетирование сотрудников организации	2	-	У (3)	О (10)
	10	Анализ полученных данных по анкетированию	2	-	И (2)	О (6)
	11	Опрос сотрудников по тесту Л. Терстоуна	2	-	У (3)	О (10)
	12	Анализ полученных данных по тесту Л. Терстоуна	2	-	И (2)	О (6)

Продолжение таблицы 3.6

Разработка новой системы стимулирования	13	Формализация и согласование с руководством организации новых принципов стимулирования персонала	1	У (4)	И (2)	О (5)
	14	Разработка концепции системы стимулирования персонала организации	9	У (3)	И (9)	О (45)
	15	Разработка методики оценки должностей	2	У (1)	И (2)	О (10)
	16	Разработка математической модели расчета заработной платы	2	У (1)	И (2)	О (8)
	17	Разработка листка оценки работы сотрудников	3	У (2)	И (3)	О (10)
	18	Разработка Положения по оплате труда	2	У (1)	И (2)	О (8)
	19	Разработка системы премиального вознаграждения	2	У (1)	И (2)	О (8)
	20	Введение в систему материального стимулирования социального пакета	2	У (1)	И (2)	О (5)
	21	Введение компенсация за использование личных мобильных телефонов	3	У (2)	И (3)	О (5)
	22	Разработка должностных инструкций	2	У (1)	И (2)	О (12)
	23	Разработка системы привлечения к участию в делах организации	3	У (2)	И (3)	О (14)
	24	Введение системы управления карьерой	2	У (1)	И (2)	О (10)
Внедрения новой системы стимулирования	25	Разработка предварительных предложений проекта новой системы стимулирования	21	-	У (21)	О (63)
	26	Согласование предварительных предложений проекта с руководством компании	1	У (3)	И (1)	О (3)
	27	Определить план перехода на новую систему стимулирования персонала	3	И (2)	И (6)	О (16)
	28	Корректировка проекта с учетом комментариев директора и управляющего	2	У (3)	У (2)	О (6)
	29	Согласовать новый проект стимулирования персонала и план перехода на новую систему стимулирования с директором	3	У (3)	И (3)	О (6)

Окончание таблицы 3.6

	30	Ознакомить всех сотрудников с новой системой стимулирования	2	О (3)	И (8)	С (3)
	31	Реализовать план перехода на новую систему стимулирования персонала	7	И (14)	С (14)	О (21)
	32	Оценить эффективность функционирования системы стимулирования персонала	7	И (14)	И (7)	О (21)
	33	Оказание консультационной поддержки по проекту	10	-	-	О (20)
	Итого					

Далее перейдем к формированию бюджета проекта. Если в течении года изменений в структуре персонала не произойдет, то:

Более 1 года в кафе проработают: 1 бармена, 2 официанта, шеф-повар, 1 су-шеф, 1 менеджер зала, арт-директор, начальник охраны (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Надбавка сотрудникам проработавшим в кафе 1 год

Должность	Численность	Надбавка за стаж (5%) в месяц, руб.
Бармен	2	1000
Официант	1	1000
Шеф-повар	1	1500
Су-шеф	1	1250
Менеджер зала	1	600
Арт-директор	1	900
Начальник охраны	1	1250
Итого	8	7500

Более 2х лет проработают: менеджер по персоналу, управляющий, бухгалтер, 1 менеджер зала (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Проектируемые надбавки сотрудникам проработавшим в кафе 2 года

Должность	Численность	Надбавка за стаж (12%) в месяц, руб.
Менеджер по персоналу	1	2640
Управляющий ресторана	1	3240
Бухгалтер	1	2400
Менеджер зала	1	1440
Итого	4	9720

Далее рассчитаем суммы надбавок за выполнение плана. Надбавки за выполнение плана будут выплачиваться управляющему кафе, шеф-повару, арт-директору (таблица 3.9).



Таблица 3.9 – Проектируемые надбавки за выполнение плана

Должность	Численность	Надбавка за выполнение плана (5%) в месяц, руб.
Управляющий кафе	1	1350
Шеф-повар	1	1500
Арт-директор	1	900
Итого	3	3750

Надбавки от выручки. Чтобы примерно рассчитать надбавки которые будут получать работники зала от выручки, рассчитаем среднюю выручку за 1 год. Выручка кафе за 2018 год составила 19678 тыс. руб. Значит в среднем в месяц выручка будет равна:

$$19678:12=1640$$

1640 тыс. руб. – средняя выручка кафе за месяц в 2017 году. Теперь рассчитаем сколько от этой суммы получают работники зала:

$$1640/100*1=16.4$$

16.4 тыс. руб. – столько получают работники зала из общей выручки кафе.

Надбавки за качественное обслуживание клиентов будут получать менеджеры зала, официанты, бармены (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Проектируемые надбавки за качественное обслуживание

Должность	Численность	Надбавка за качественное обслуживание (5%) в месяц, руб.
Менеджер зала	2	1200
Официант	4	2000
Бармен	3	1500
Итого	9	4700

Надбавки за качественное обслуживание составят 4700 рублей в месяц.

Далее перейдем к затратам на материально-неденежное стимулирование работников. Организация добровольного медицинского страхования работника кафе «Изба» стоит 2500 руб. (стоимость социального пакета). В компании 33 работника. 2500 руб. – стоимость социального пакета.

$33*2500=82500$  руб. в год необходимо для организации добровольного медицинского страхования работников кафе «Изба».

Теперь перейдем к расчету компенсаций за использование личного

мобильного телефона в служебных целях. Их необходимо производить по предоставлении работником соответствующего заявления.

Предлагаемая сумма компенсаций для сотрудников кафе, интенсивно использующих мобильную связь как для внешних (клиенты, поставщики и прочие контрагенты), так и для внутренних переговоров (звонки в офис и другим сотрудникам на мобильные), в пределах от 300 до 600 рублей. Для сотрудников, использующих мобильную связь в основном для внутренних переговоров (звонки в офис и другим сотрудникам на мобильные), в пределах от 150 до 300 рублей. В таблице 3.11 представлен перечень должностей, при замещении которых работники имеют право на получение компенсаций за использование личных мобильных (сотовых) телефонов для служебных целей, и размеры компенсаций за использование личных мобильных (сотовых) телефонов для служебных целей.

Таблица 3.11 – Компенсация сотрудникам за использование личного мобильного телефона в служебных целях

Должность	Структурное подразделение	Чем вызвана необходимость использования личного мобильного телефона работника в интересах работодателя	Виды переговоров	Максимальный размер компенсации (руб.)
Управляющий	Дирекция	Частые разъезды и нахождение вне офиса и необходимость в связи с этим оперативно координировать работу подчинённых, находясь за пределами офиса или структурного подразделения; необходимость оперативной связи с офисом или с другими сотрудниками; недостаток стационарных телефонов городской телефонной связи, в этой связи - указание номеров личных мобильных телефонов в рекламных буклетах, коммерческих предложениях, визитных карточках и т.п.	внешние + внутренние	500
Главный бухгалтер	Дирекция			400
Шеф-повар	Производство			200
Арт-директор	Дирекция			300

Окончание таблицы 3.11

Менеджер зала, 2 чел.	Работник и зала	Недостаток или отсутствие стационарных телефонов городской телефонной связи, в этой связи необходимость оперативного получения указаний, приёма-передачи информации, оперативной координации своих действий с вышестоящим руководством, с головным офисом и т.п.	в основном – внутренние, объём внешних незначителен	200*2 = 400
Итого компенсационных выплат в месяц/год, руб.				1800/21600

Для реализации проекта совершенствования системы стимулирования в кафе «Изба» нужно привлечь внешнего консультанта.

Договор оказания консультационных услуг будет заключен с компанией «Рестако» г. Екатеринбург. Стоимость услуги по разработке новой системы стимулирования составляет в компании 50000 рублей.

Консультанту необходимо будет где то жить, на протяжении разработки и внедрения проекта, но т.к. в комплексе, куда входит кафе «Изба» есть гостиница, где всегда есть свободные номера, то проживание будет за счет компании. Консультант будет питаться в ресторане, следовательно стоимость ежедневного содержания консультанта составит 200 рублей день.

Консультант будет работать в офисе кафе «Изба» поэтому все необходимое для его работы у него будет, и ничего докупать не нужно. Срок длительности проекта составит 90 дней (3 месяца). Дата вступления проекта в силу 1 июня 2019 года.

Теперь рассчитаем единовременные и текущие затраты. Единовременные затраты будут только в первые четыре месяца со дня начала проекта (Таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Сумма единовременных затрат по периодам проекта

Статья единовременных затрат	Месяц				Итого (руб.)
	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	
Приобретение канцелярских принадлежностей (руб.)	1000	-	-	-	1000
Подготовка опросников для изучения эффективности существующей системы (руб.)	-	1000	-	-	1000

### Окончание таблицы 3.12

Оплата услуг консультанта (руб.)	20000	15000	15000	-	50000
Содержание консультанта (руб.)	6000	6000	6000	-	18000
Добровольное медицинское страхование (руб.)	-	-	-	82500	82500
Итого	27000	22000	21000	82500	152500

Сумма единовременных затрат по проекту составит 152500 рублей. Теперь рассчитаем сумму текущих затрат проекта (таблица 3.13). Текущие затраты проекта начнутся с 4 месяца (сентября) проекта.

Таблица 3.13 – Сумма текущих затрат по периодам проекта

Месяц	Статья текущих затрат						Итого, руб.
	За стаж работы более 1 года, руб.	За стаж работы более 2 лет, руб.	Процент от выручки, руб.	За выполнение плана, руб.	За качественное обслуживание клиентов, руб.	Компенсации за использование телефона, руб.	
Сентябрь	7500	9720	16400	3750	4700	1800	43870
Октябрь	7500	9720	16400	3750	4700	1800	43870
Ноябрь	7500	9720	16400	3750	4700	1800	43870
Декабрь	7500	9720	16400	3750	4700	1800	43870
Январь	7500	9720	16400	3750	4700	1800	43870
Февраль	7500	9720	16400	3750	4700	1800	43870
Март	7500	9720	16400	3750	4700	1800	43870
Апрель	7500	9720	16400	3750	4700	1800	43870
Май	7500	9720	16400	3750	4700	1800	43870
Итого, руб.	67500	87480	147600	33750	42300	16200	394830

Сумма текущих затраты по проекту составит 394830 рублей. Далее перейдем к самому главному – расчету экономической эффективности проекта.

### 3.3 Расчет экономической эффективности проекта

На рост товарооборота большое влияние оказывает эффективность использования трудовых ресурсов, где основной показатель - производительность труда. Исследования показывают, что торгово-оперативные работники только около 2/3 своего рабочего времени используют на выполнение своих функций, остальное время занято вспомогательными операциями или простаивают. Т.к. в ресторане будет введено стимулирование персонала с помощью метода

«управления карьерой», следовательно повысится эффективность труда за счет: изыскания возможности разделения труда, совмещения профессий, должностей, расширения зон обслуживания, что положительно сказывается на повышении квалификации и производственных навыков работников, и ведет в конечном итоге к увеличению производительности труда, что ведет к росту выручки кафе.

Новая система стимулирования персонала будет иметь четкую нацеленность показателей премирования персонала на конечные финансовые результаты деятельности организации – следовательно будет прямая связь между выручкой кафе и премией сотрудников, значит чем больше выручка кафе, тем больше премия сотрудника. Сотрудники будут стараться увеличить выручку ресторана, за счет увеличения оборачиваемости стола: т.е. в пятницу, когда в кафе очередь за столы, за 4 часа они будут успевать покормить не 3 компании гостей, а 4. Это возможно, если быстро обслуживать, без задержек и если гости не ругаются. Средний чек на стол 1100 рублей, в кафе 10 столов, следовательно каждую пятницу выручка будет увеличиваться на 11000 рублей ( $1100 \cdot 10$ ) – в месяц на 44000 рублей. Рассматриваемый период проекта равен 9 месяцам, т.е.  $9 \cdot 44 = 396$  тыс. рублей. Средняя выручка кафе за рассматриваемый период в 2018 году была равна 1650 тыс. рублей.  $44 : 1650 \cdot 100\% = 2.6\%$ . Значит выручка кафе увеличится минимум на 2,6%.

То же самое будет и в баре. Каждый вечер в пятницу с 1 до 2х ночи в баре очереди за коктейлями, некоторые люди не дожидаются своей очереди и уходят, т.к. премия барменов будет зависеть от выручки, бармены будут успевать наливать не 7/10 коктейлей, а 9/10, следовательно выручка кафе увеличится. Средняя выручка кафе в пятницу ночью составляет 140 тыс. рублей – 560 тыс. рублей в месяц. С 1 до 2х ночи бар делает большую часть выручки за всю ночь – 30%, т.е. 42 тыс. рублей в пятницу, 168 тыс. рублей в месяц – это если бармены будут успевать наливать 7/10 коктейлей. Если бармены будут наливать не 7/10, а 9/10 коктейлей, то выручка будет равна:  $(168 \cdot 9) / 7 = 216$  тыс. рублей в месяц, т.е. увеличится на 48 тыс. рублей – на 2.9% ( $48 : 1650 \cdot 100\% = 2.9\%$ ) в месяц.

При новой системе стимулирования, премии сотрудников будут зависеть от

качества обслуживания гостя, следовательно качество сервиса улучшится, что приведет к увеличению частоты визитов тех гостей, кого уже хорошо обслужили, а это ведет к увеличению выручки. Возьмем минимальное увеличение выручки на 1%.

Следовательно выручка кафе увеличится:

- За счет увеличения оборачиваемости стола – 2.6%;
- За счет увеличения оборачиваемости бара – 2.9%;
- За увеличение частоты визитов гостей – 1%.

В результате реализации предлагаемых мероприятий, выручка кафе будет постепенно увеличиваться с 2% до 6.5% по сравнению с тем же месяцами прошлого года, за счет прямой заинтересованности персонала в результатах труда. В сентябре выручка увеличится на 2%, в октябре на 3.5%, ноябре – 5%, с декабря 2018 по май 2019 на 6.5%.

Летом увеличение выручки прекратиться или будет незначительным, т.к. сотрудники привыкнут к новой системе стимулирования и будут воспринимать ее как должную, к тому же лето считается неприбыльным периодом работы кафе.

Теперь рассмотрим выручку и прибыль по месяцам до и после внедрения проекта со всеми затратами, и определим насколько увеличиться прибыль кафе после внедрения проекта, а также определим какой доход принесет проект (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Выручка, затраты, прибыль, и доход от проекта

Наименование показателя	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Итого
Выручка (до проекта), тыс. руб.	1473.90	1438.13	1453.26	1600.70	1683.56	1775.35	1890.78	1530.79	1620.87	1603.90	1590.39	1500.40	19162.03
Затраты переменные (до проекта), тыс. руб.	397.95	380.14	383.73	504.07	571.49	642.62	735.33	441.50	514.01	482.87	459.85	366.29	5879.85
Затраты постоянные (до проекта)	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	11142.72
Затраты совокупные (до проекта), тыс. руб.	1326.51	1308.70	1312.29	1432.63	1500.05	1571.18	1663.89	1370.06	1442.57	1411.43	1388.41	1294.85	17022.57
Прибыль (до проекта), тыс. руб.	147.39	129.43	140.97	168.07	183.51	204.17	226.89	160.73	178.30	192.47	201.98	205.55	2139.46
Выручка (с проектом), тыс. руб.	1473.90	1438.13	1453.26	1632.71	1742.48	1864.12	2013.68	1630.29	1726.23	1708.15	1693.77	1597.93	19974.65
Затраты переменные (с проектом), тыс. руб.	397.95	380.14	383.73	508.25	567.39	633.47	743.63	474.72	500.63	494.21	480.64	399.16	5963.93
Затраты постоянные (с проектом), тыс. руб.	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	928.56	11142.72
Затраты совокупные (с проектом), тыс. руб.	1326.51	1308.70	1312.29	1436.81	1495.95	1562.03	1672.19	1403.28	1429.19	1422.77	1409.20	1327.72	17106.65
Прибыль (с проектом), тыс. руб.	147.39	129.43	140.97	195.90	246.54	302.09	341.49	227.01	297.04	285.38	284.57	270.21	2868.00
Доход от проекта, тыс. руб.	0.00	0.00	0.00	27.83	63.03	97.93	114.59	66.27	118.74	92.91	82.59	64.65	728.54

Из таблицы можно увидеть, разницу в выручке, постоянных и переменных расходах и прибыль кафе до и после внедрения проекта совершенствования системы стимулирования персонала, а так же какой доход получит кафе от внедрения проекта

Теперь перейдем к самому главному, оценке экономической эффективности внедрения проекта. Итак, дисконтирование – это процесс приведения (корректировки) будущей стоимости денег к их текущей (современной) стоимости.

Дисконтирование основано на том, что любая сумма, которая будет получена в будущем, в настоящее время обладает меньшей субъективной полезностью (ценностью), поскольку, если пустить сегодня эту сумму в оборот и заставить приносить доход, то через несколько лет она не только будет в целости и сохранности, но и приумножится. Дисконтирование позволяет определить нынешний (текущий) денежный эквивалент суммы, которая будет получена в будущем.

Основным экономическим нормативом, используемым для дисконтирования, является ставка дисконтирования, выражаемая в долях единицы или в процентах в год.

$$D = E + I + R$$

D – Ставка дисконтирования

E – Минимально гарантированная норма доходности

I – Инфляция

R – Риски

В нашем проекте минимально гарантированная норма доходности равна 7%, риски 2%, Инфляция 6%.

$$D = 7 + 2 + 6 = 15$$

Ставка дисконтирования кафе равна 15%. Для одного месяца ставка дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$\sqrt[12]{(1 + i_{200})} = (1 + i_{200})^{\frac{1}{12}}$$



Месячная ставка финансирования проекта равна – 1.17%.

На основе нормы дисконта определяется коэффициент дисконтирования - коэффициент для приведения экономических показателей разных лет к сопоставимым по времени величинам. Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$kd = \frac{1}{(1 + d)^t}$$

где d - норма дисконта;

t = 1, 2...12 - рассматриваемые периоды.

Общую динамику приведенных выше экономических показателей рассмотрим в таблице (3.15).

Таблица 3.15 – Динамика экономических показателей проекта

Период	Доход, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.	Коэф. диск.	Диск. доход	Диск. затраты	ЧДД	ЧТС
1	2	3	4	5	6	7	8
Июнь	0.000	27	1	0.000	27.000	-27.000	-27.000
Июль	0.000	22	0.988	0.000	21.745	-21.745	-48.745
Август	0.000	21	0.977	0.000	20.516	-20.516	-69.262
Сентябрь	27.829	126.37	0.966	26.874	122.031	-95.157	-164.419
Октябрь	63.028	43.87	0.954	60.159	41.873	18.286	-146.133
Ноябрь	97.925	43.87	0.943	92.386	41.388	50.997	-95.136
Декабрь	114.593	43.87	0.933	106.858	40.909	65.949	-29.187
Январь	66.274	43.87	0.922	61.085	40.435	20.649	-8.537
Февраль	118.740	43.87	0.911	108.177	39.967	68.210	59.672
Март	92.911	43.87	0.900	83.665	39.504	44.161	103.833
Апрель	82.588	43.87	0.890	73.508	39.047	34.461	138.294
Май	64.655	43.87	0.880	56.880	38.595	18.286	156.580
Итого	728.543	547.330		669.591	513.011	156.580	

Итак, из таблицы 3.15 видно, что чистый дисконтированный доход равен 156.580 тыс. руб., это значит, что проект принесет предприятию прибыль.

После произведенных расчетов необходимо определить, когда данный проект окупится, т.е. срок окупаемости - период начиная с которого первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с проектом покрываются суммарными результатами.

Определим графическим способом срок окупаемости проекта.

Для графического определения срока окупаемости данного проекта построим график изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода (рисунок 3.7).

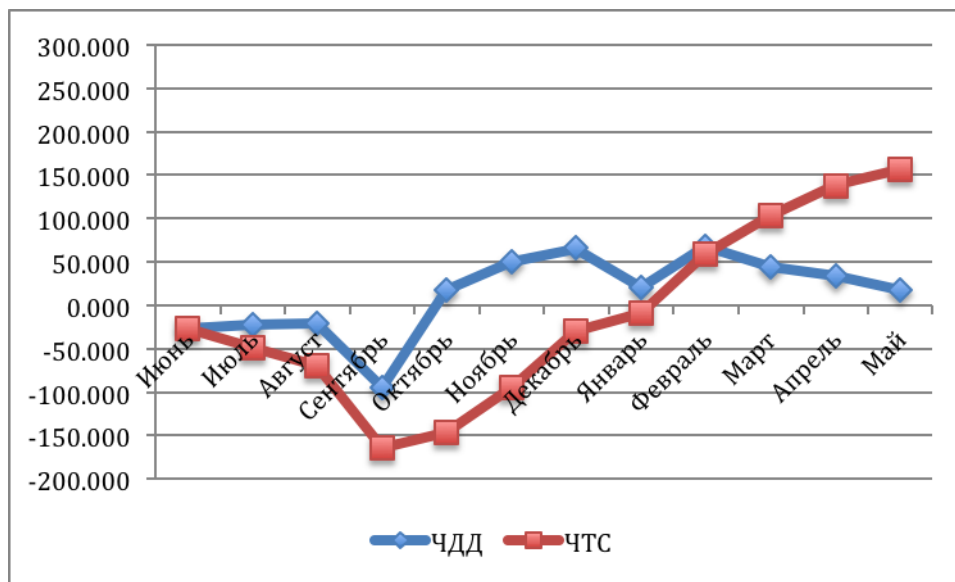


Рисунок 3.7 – Динамика ЧДД и ЧТС, тыс. руб.

По графику видно, что срок окупаемости проекта наступает примерно в 8 месяце с начала проекта. Срок окупаемости проекта определяется из условия:

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{ot} = \sum_{t=0}^t Z_t \cdot k_{ot}$$

Срок окупаемости  $T_{ок} = 7 + x$ , где  $x$  – ?

При  $ЧДД_x = 29.954$  руб.,  $ЧТС_{ток} = 0$ .

1 мес. –  $ЧДД_8 = 8.537$  руб.,  $x$  мес. –  $ЧДД_x = 68.210$  руб., получаем

$$x = \frac{8.537}{68.210} = 0,1 \text{ месяца.}$$

Срок окупаемости  $T_{ок} = 8,1$  месяцев.

Таким образом, точный срок окупаемости проекта равен 8,1 месяцев, то есть после истечения данного срока проект начнет приносить чистую прибыль.

Индекс доходности (ИД) – это важный показатель экономической эффективности проекта, он характеризует доходность проекта на каждый рубль затраченных материальных средств. Индекс доходности определяется по формуле:

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{ot}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{ot}} \text{ руб.} / \text{ руб.}$$

где  $D_t \cdot k_{ot}$  - дисконтированный доход

$Z_t \cdot k_{ot}$  - дисконтированные затраты

Итак, рассчитаем индекс доходности

$$ИД = 728.543:547.330=1,305 \text{ руб.}$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию проекта предприятие получает доход, равный 1,30 рублей.

Исходя из индекса доходности, определим рентабельность проекта по формуле:

$$R_{np} = ИД \cdot 100 \% - 100\%.$$

Рентабельность проекта равна:

$$R_{np} = 1,305 \cdot 100 - 100\% = 30.5\%$$

Далее рассчитаем среднегодовую рентабельность проекта по формуле:

$$R_{np.ср} = \frac{ИД - 1}{T} \cdot 100 \%.$$

$$R_{np.ср} = 0,305 \cdot 100\% : 12 = 2.54\%$$

Итак, рентабельность проекта является больше 0%, это значит, что данный проект является выгодным с точки зрения вложенных материальных средств.

Для того чтобы сделать вывод об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

- ЧДД > 0;
- ИД > 1;
- $R_{np} > 100\%$ .

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно-привлекательным и рентабельным.

Отразим результаты от реализации проекта в таблице 3.16.

Таблица 3.16. Результаты от реализации проекта

Норма дисконта	%	15
Поступления от реализации проекта	руб.	728.543
Затраты	руб.	547.330
Чистый дисконтированный доход	руб.	156.580
Индекс доходности		1.30
Рентабельность по проекту	%	30.5
Среднегодовая рентабельность	%	2.54
Срок окупаемости	мес.	8.1

Итак, в данном параграфе мы обосновали экономическую эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, построили график изменения ЧДД и ЧТС и определили срок окупаемости проекта и получили следующие показатели, которые отражены в таблице 3.16. Также с помощью построения графика динамики изменения чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости и произведенных расчетов выяснили, что срок окупаемости проекта составляет 8.1 месяцев, это значит, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно-привлекательным и рентабельным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе была рассмотрена система стимулирования труда персонала кафе «Изба».

Выполнены поставленные задачи по изучению теоретических аспектов управления процессами стимулирования труда в организациях сферы общественного питания, изучена система стимулирования труда персонала на конкретном предприятии общественного питания, проведен анализ существующей системы стимулирования труда персонала в кафе, выявлены проблемы и разработаны пути решения в области совершенствования системы стимулирования труда сотрудников кафе.

В результате изучения информационных источников сделан вывод о том, что высокая эффективность деятельности возможна только тогда, когда для каждого члена коллектива достижение требуемых результатов станет желанным. При этом, не располагая существенной возможностью активизировать деятельность коллектива посредством материальных стимулов, руководитель должен в совершенстве владеть искусством мотивации, способностью воздействовать на людей через социально-психологические механизмы.

Каждое свое действие руководитель должен анализировать с точки зрения того, побуждает оно коллектив и отдельных сотрудников работать лучше, или, наоборот, препятствует этому. Выявлено, что высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей.

Система мотивации и стимулирования труда персонала в настоящее время является составляющей частью системы управления. Разработка системы мотивации и стимулирования персонала является ключевой задачей руководителя.

Анализ системы стимулирования труда персонала, проведенный на примере кафе «Изба» показал, что существуют проблемы, которые снижают социальную и

творческую активность сотрудников, способствуют текучести кадров. К основным проблемам можно отнести: отсутствие единой системы нематериального стимулирования, недостаточное материальное стимулирование, а также отсутствие информации о критериях оценки эффективности и результативности каждого сотрудника.

Система материального и нематериального стимулирования предполагает решить комплекс мер, направленных на повышение активности персонала и, как следствие, повышение эффективности труда.

Для решения проблем была проведена оценка мотивационной среды в кафе, оценка лояльности сотрудников к компании, а также был проанализирован морально-психологический климат в коллективе кафе. На основании полученных данных были разработаны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования на краткосрочную перспективу, которые позволят повысить социальную активность сотрудников. Данная система стимулирования должна быть доведена до всех работников компании.

Так же была проанализирована эффективность деятельности компании, было рассчитано, как отразится на деятельности компании введение надбавок и компенсаций, рассчитан чистый дисконтированный доход от предложенных мероприятий на 9 месяцев. По результатам проведенных расчетов была доказана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Таким образом, применение разработанных рекомендаций создаст наилучшие условия для использования человеческого потенциала, точнее – для самореализации людьми своих возможностей в совместной деятельности, их самовыражения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базадзе Н. Г. Управление персоналом в сфере гостеприимства / Базадзе Н. Г. : учебное пособие. Москва : МАИ, 2016. С. 127-145
2. Батурина О. В. Мотивация сотрудников на обучение / Батурина О. В. : кадровый менеджмент. Москва : 2014. №7, С. 24
3. Бычкова А. В. Управление персоналом / Бычкова А. В. : учебное пособие. Пенза : Государственный Университет, 2015. С. 66.
4. Васильев Г. А., Деева Е. М. Организационное поведение / Васильев Г. А., Деева Е. М. : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. С. 94-98
5. Гущина И. А. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / Гущина И. А. : общество и экономика. - С. 169-174., С. 213
6. Дебро Ж. А. Система нематериальной мотивации персонала / Дебро Ж. А. : справочник по управлению персоналом. Москва : 2016. №12, С. 45-47
7. Дуленко А. В. Нематериальная мотивация / Дуленко А. В. : Служба кадров и персонал. М. : 2017. №6, С. 62-65
8. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / Егоршин А. П. : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2016. С. 61., С. 201
9. Игнаткина В. А. Нематериальные составляющие успеха, или почему не уходит персонал? / Игнаткина В. А. : служба кадров и персонал. 2016. №7, С. 12-17
10. Катков В. П. Результативность труда: факторы мотивации и стимулирования : Катков В. П. : служба кадров и персонал. 2014. № 11, С. 13
11. Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала / Келлер-Пфрундер А. : проблемы теории и практики управления. 2017. №2, С. 95
12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я. : учебник. М. : ИНФРА-М, 2014. - 483 с.
13. Крюкова Е. Выросли зарплаты, льготы и компенсации / Крюкова Е. : служба кадров и персонала. 2017. №11, С. 3-5.

14. Лебедева Н. Как мотивировать сотрудников работать с полной отдачей / Лебедева Н. : кадровое дело. 2015. № 3. С. 24-26.
15. Минченкова О. Ю., Федорова Н. В. Управление персоналом организации. / Минченкова О. Ю., Федорова Н. В. : учебник. М. : Кнорус, 2018. С. 125-126, С. 213
16. Пономарева И., Левина С. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации / Пономарева И., Левина С. : Управление персоналом №3, 2016.
17. Приголовко Г. А. Современное понятие вознаграждения персонала как снятие «оплаты труда» / Приголовко Г. А. : Экономическая и философская газета. Москва. : 2016. № 25, С. 25
18. Скитяева И. Социальный пакет: статья расходов или инструмент управления? / Скитяева И. : управление компанией. №12. 2015.
19. Соколова Г.Н. Социология труда. / Соколова Г.Н. : учебник. М. : 2015. С. 149, С. 147
20. Солодянкина О. В. Мотивация и стимулирование труда работников на предприятиях сферы услуг общественного питания. / Солодянкина О. В. : менеджмент в России и за рубежом. : 2018. №2, С. 109-110
21. Сербинский Б. Ю., Самыгин С. И. Управление персоналом / Сербинский Б. Ю., Самыгин С. И. : учебник. М. : Приор. 2018. С. 225-226.
22. Фатин А. А. Мотивация и стимулирование труда на предприятии сферы услуг / Фатин А. А. : консультант директора. : 2017. № 2, С. 27
23. Шавель С. А. Социальная сфера общества и личность. / Шавель С. А. : учебник. М. : 2018



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Элементы организационного и морально-психологического стимулирования персонала организации

Элементы организационного стимулирования	Элементы морально-психологического стимулирования
<p>- привлечение к участию в делах организации. Работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера, делегируются полномочия;</p> <p>- возможность приобрести новые знания и навыки, что придает сотрудникам дополнительную уверенность в завтрашнем дне;</p> <p>- обогащение труда, заключающееся в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда</p> <p>- четкое и обстоятельное объяснение подчиненным поставленных задач, важности их действий;</p> <p>- информирование исполнителей о достигнутых ими результатах (может повысить производительность на 12-15%);</p> <p>- доверие – свобода планирования на рабочем месте, гибкий график работы, возможность самостоятельного выбора решений, включение в группу по разрешению конфликта, свободный доступ к информации, не имеющей прямого отношения к работе.</p>	<p>- создание условий, при которых люди испытывают профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущают их ценность, конкретную важность для кого-то. Для этого задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха;</p> <p>- присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, добиться успеха;</p> <p>- признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания в том, что особо отличившихся работников упоминают в специальных докладах высшему руководству организации, представляют ему, персонально поздравляют по случаю праздников и семейных дат, им поручают подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, что дает им возможность ощутить свою значимость. Публичное признание призвано стимулировать работу не только данного субъекта, но и коллектива. Поощрение стимулирует не только данного субъекта, но и других, а для этого оно должно восприниматься коллективом как справедливое;</p> <p>- высокие или трудные цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд;</p> <p>- атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрение разумного риска и терпимость к ошибкам и неудачам; признание, внимательное отношение со стороны руководства и товарищей по работе к человеку и его личным проблемам;</p> <p>- предоставление всем равных возможностей;</p> <p>- свобода планирования собственной работы, возможность самостоятельного выбора решений, доступа к информации, не имеющей отношения к заданию;</p> <p>- стимулирование влиянием – включение в совет директоров, комитеты, жюри, аттестационные комиссии, группы по разрешению конфликта, различные советы;</p> <p>- продвижение в должности, дающее и более высокую заработную плату, и интересную, содержательную работу, а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу.</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство кафе ООО «Изба» проводит анкетирование с целью оценки мотивационной среды в нашей компании. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Оцените по 11-балльной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей компании: от 0 (полностью не соответствуют) до 10 (полностью соответствуют).

1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Ожидаемые руководством результаты известны каждому сотруднику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. В компании существуют вознаграждения за высокие результаты в работе	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Результаты работы каждого хорошо известны в компании	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Вознаграждения соответствуют результатам труда	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Вознаграждения являются своевременными	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Работники уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют их возможностям	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Достижение ожидаемых руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависят от того, как он работает	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Если вы считаете нужным, напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество

\_\_\_\_\_.

*Спасибо за ваши ответы!*

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### *Инструкция*

Уважаемый сотрудник кафе ООО «Изба»! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашей лояльности к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра – это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 – максимально негативное отношение, а градация 6 – нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным.

Благодарим за сотрудничество!

#### *Карточки с суждениями*

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет

работать более успешно.

24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.

25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.

26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.

27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.

28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.

29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.

30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.

31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.

32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.

33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.

36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

*Ответный лист*

Должность \_\_\_\_\_ Пол \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Лист оценки деятельности персонала за \_\_\_\_\_ 201\_года

Подразделение \_\_\_\_\_

	Параметры оценки	ФИО работника	ФИО работника	ФИО работника	ФИО работника	ФИО работника	ФИО работника	Средний балл по параметру
1	Теоретическая подготовка							
2	Отношение к обучению							
3	Знание работы							
4	Качество результатов работ – точность							
5	Качество результатов работ – внешний вид							
6	Количество работы – скорость, ритмичность							
7	Планирование и организация							
8	Усердие							
9	Выполнение производственных планов, графиков, заданий и поручений							
10	Самостоятельность							
11	Отношение к делу, работоспособность							
12	Деловая смекалка, сообразительность							
13	Исполнительность							
14	Гибкость							
15	Сверхурочная/ срочная работа							
16	Сотрудничество с коллегами							
17	Трудовая дисциплина							
18	Культура рабочего места							
19	Отношение к имуществу							
20	Внешний вид работника							
21	Забота о клиенте							
22	Забота об имидже ресторана							
Итого сумма баллов								
Средний балл работника								
Коэффициент эффективности труда								

Оценку произвел \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

С оценкой ознакомлен \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Должностная инструкция официанта «Изба»

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. N \_\_\_\_\_

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора \_\_\_\_\_ с \_\_\_\_\_

(наименование должности лица, на которого составлена настоящая должностная инструкция) \_\_\_\_\_ и в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность официанта.

1.2. Официант назначается на должность и освобождается от должности приказом директора в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации.

1.3. Официант подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_

(указать должность и Ф.И.О.)

1.4. На должность официанта назначается лицо, имеющее высшее или средне специальное образование и стаж работы по данной специальности не менее \_\_\_\_\_ лет.

1.5. В период его временного отсутствия (отпуск, болезнь) его обязанности выполняет \_\_\_\_\_.

(Ф.И.О. и должность)

#### 2. Функциональные обязанности

2.1. Официант выполняет следующие функции:

2.1.1. обслуживает посетителей со сложной сервировкой столов, отражающей национальные особенности и тематическую направленность загородных, национальных и тематических ресторанов, кафе и баров высшей категории и люкс;

2.1.2. принимает заказы от посетителей, оформляет и предъявляет им счета для оплаты и принимает от них денежные средства согласно счету;

2.1.3. обслуживает торжественные и официальные приемы, совещания, конференции, переговоры и съезды;

2.1.4. обслуживает иностранных туристов;

2.1.5. подает некоторые фирменные блюда и напитки с проведением заключительных операций на виду у клиентов, заказавших эти блюда;

2.1.6. при обслуживании клиентов подает влажные горячие салфетки;

2.1.7. оказывает посетителям помощь в выборе блюд и напитков и подает выбранные блюда и напитки на столы.

#### 3. Права и обязанности

3.1. Официант должен знать:

3.1.1. виды и правила сервировки столов, отражающих национальные особенности и тематическую направленность предприятия;

3.1.2. формы и правила обслуживания иностранных туристов, на торжественных и официальных приемах, конференциях, переговорах, совещаниях и съездах;

- 3.1.3. соответствие ассортимента вин и вино-водочных напитков характеру и очередности подаваемых блюд и напитков;
- 3.1.4. особенности питания иностранных туристов;
- 3.1.5. формы организации труда официантов (индивидуальная, бригадно-звеньевая, бригадная);
- 3.1.6. в пределах разговорного минимума иностранный язык и иностранную лексику по роду своей деятельности.
- 3.2. Официант обязан добросовестно исполнять свои трудовые обязанности:
  - 3.2.1. своевременно принимать заказы от посетителей;
  - 3.2.2. консультировать посетителей по вопросам заказа блюд, изделий и напитков;
  - 3.2.3. приносить готовые блюда посетителям;
  - 3.2.4. убирать со стола посуду и столовые приборы перед подачей следующего блюда, а также после ухода посетителей;
  - 3.2.5. принимать деньги от посетителей и выдавать сдачу;
  - 3.2.6. соблюдать Правила внутреннего трудового ООО «Имба»
  - 3.2.7. соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
  - 3.2.8. бережно относиться к имуществу Работодателя и других работников;
  - 3.2.9. не давать интервью, не проводить встреч и переговоров, касающихся деятельности Работодателя, без предварительного разрешения Руководства ООО «Имба»
  - 3.2.10. не разглашать сведения, составляющие коммерческую тайну «»MadFlat Bar»

### 3.3. Работник имеет право:

- 3.3.1. Своевременно и в точно установленные в ООО «Имба» сроки получать установленную для официанта заработную плату;
- 3.3.2. Отстаивать свои права, предоставленные трудовым законодательством Российской Федерации работнику, в случае их нарушения Работодателем.

## 4. Ответственность

- 4.1. Официант несет ответственность как за ненадлежащее выполнение своих обязанностей, так за бездействие и непринятие решений по вопросам, входящим в его компетенцию в соответствии с настоящей инструкцией.

# ПРИЛОЖЕНИЕ Е

## Диаграмма Ганта

