

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ШБИП

Отделение социально-гуманитарных наук

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оптимизация работы персонала в организации общественного питания на примере юридического лица ООО «Рокки Ролл»

УДК 005.95:331.21: 637.1(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ2	Удалая Наталья Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ООП 38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК

	управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ШБИП

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин _____
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИ32	Удалая Наталья Олеговна

Тема работы:

Оптимизация работы персонала в организации общественного питания на примере юридического лица ООО «Рокки Ролл»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования: оптимизация работы персонала. Предмет исследования: оптимизация работы персонала в организации общественного питания. Цель работы: анализ проблемы оптимизации работы персонала в организации общественного питания ООО «Рокки Ролл». 1. Статьи из периодических журналов и изданий 2. Учебники и учебные пособия.
---------------------------------	--

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p>	<p>В работе ставятся следующие задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исследовать причины неэффективной работы персонала в организации общественного питания. 2. Проанализировать основные факторы оптимизации работы персонала. 3. Провести исследование проблемы оптимизации труда персонала в ООО «Рокки Ролл». 4. Разработать рекомендации по оптимизации работы персонала в ООО «Рокки Ролл».
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

- 1. Исследование причин неэффективной работы персонала в организации общественного питания**
- 2. Основные факторы оптимизации работы персонала**
- 3. Анализ оптимизации работы персонала на примере организации ООО «Рокки Ролл»**

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>05.12.2017г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		05.12.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИ32	Удалая Наталья Олеговна		05.12.2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ШБИП

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

ОСГН

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН	Лойко О.Т.	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Руководитель ООП	Ардашкин И.Б.	д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 107 с., 12 рис., 4 табл.,
37 источников, 5 прил.

Ключевые слова: оптимизация, мотивация, социально-психологический климат, персонал, организация общественного питания

Объектом выпускной квалификационной работы является оптимизация работы персонала.

Предмет – оптимизация работы персонала в организации общественного питания.

Цель настоящей выпускной квалификационной работы – анализ проблемы оптимизации работы персонала в организации общественного питания ООО «Рокки Ролл».

Для достижения указанной цели в работе ставятся следующие задачи:

1. Исследовать причины неэффективной работы персонала в организации общественного питания.
2. Проанализировать основные факторы оптимизации работы персонала.
3. Провести исследование проблемы оптимизации труда персонала в ООО «Рокки Ролл».
4. Разработать рекомендации по оптимизации работы персонала в ООО «Рокки Ролл».

В процессе написания данной квалификационной работы были использованы следующие общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, наблюдение, анкетирование, опрос.

Новизна работы заключается в следующих положениях, выносимых на защиту:

1. Исследованы причины неэффективной работы персонала в организации общественного питания.
2. Проанализированы основные факторы оптимизации работы персонала.
3. Проведено исследование проблемы оптимизации труда персонала в ООО «Рокки Ролл».
4. Разработаны рекомендации по оптимизации работы персонала в ООО «Рокки Ролл».

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке предложений по совершенствованию методов мотивации персонала и социально-психологического климата в организации общественного питания ООО «Рокки Ролл».

Оглавление

РЕФЕРАТ	7
Введение	9
Глава 1. Исследование причин неэффективной работы персонала в организации общественного питания	13
1.1. Проблема мотивации	14
1.2. Проблема психологического климата и взаимоотношений	20
2. Основные факторы оптимизации работы персонала	26
2.1. Мотивация труда персонала в организации общественного питания	26
2.2. Социально психологический климат: методы оптимизации	34
Глава 3. Анализ оптимизации работы персонала на примере организации ООО «Рокки Ролл»	47
3.1. Характеристика деятельности организации ООО «Рокки Ролл»	47
3.2. Исследование проблемы оптимизации труда персонала в ООО «Рокки Ролл»	50
3.3. Разработка рекомендаций по оптимизации работы персонала в ООО «Рокки Ролл» ...	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
Список использованной литературы	91
Приложения	95
Приложение А	95
Приложение Б	100
Приложение В	103
Приложение Г	104
Приложение Д	107

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблем, которые освещены в данной квалификационной работе, связана с тем, что в последнее время число небольших коммерческих точек общественного питания по доставке готовых блюд постоянно увеличивается, и, следовательно, растет конкуренция в данном сегменте. Это говорит о том, что деятельность данных организаций востребована, а значит актуальна. Однако качество работы персонала, ее эффективность, своевременность и удовлетворенность клиентов оставляют желать лучшего. Помимо чрезвычайно высокой конкуренции в сегменте доставки готовых блюд, существенное влияние на работу организаций общественного питания периодически оказывает сложная политическая и экономическая обстановка в стране. Поэтому для руководителя организации общественного питания весьма важным является вопрос, как эффективно наладить работу персонала, в таких жестких условиях. Отсюда следует, что одной из фундаментальных является проблема оптимизации работы персонала.

Первой составляющей проблемы оптимизации является мотивация персонала, второй составляющей является психологический климат и взаимоотношения между сотрудниками организации.

Создание положительного социально-психологического климата и эффективной системы мотивации персонала для организации общественного питания являются особо актуальными. Поскольку эти две составляющие способны повысить эффективность работы организации, и как следствие, привести к повышению качества оказываемых услуг.

Во-первых, проблема оптимизации заключается в том, что своя система мотивации нужна для каждой категории сотрудников. Именно поэтому, с одной стороны, необходимым является систематический пересмотр и корректировка теорий мотивации, а также творческий подход к их применению. С другой стороны, работодатели все больше начинают осознавать насколько важно в

процессе мотивации максимально использовать работу подчиненных. Но, не смотря на то, что по данной теме существует множество литературы, все таки достаточно трудно найти ответы на вопросы, что делать руководителю в конкретной ситуации или какие последствия может иметь введение новой системы вознаграждения.

Во-вторых, проблема оптимизации заключается в том, что психологический климат и взаимоотношения в организации диктуются, прежде всего, возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей постоянным ростом их личностных притязаний.

Источниковедческим базисом работы являются различные источники литературы: статьи, такие как «Как оптимизировать работу персонала» Коновалова А., «Проблема психологической совместимости производственного коллектива» Жданова А.И., учебные материалы, такие как Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для вузов, Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие и периодические издания, такие как "Управление персоналом" №6 2006год, «Кадровый вестник» №5, 2000 год, в том числе Интернет ресурсы. Также были проанализированы такие издания как Травин В.В., Дятлов В.А. «Менеджмент персонала предприятия», Кибанов А.Я. «Управление персоналом организации», Уткин Э.А. «Мотивационный менеджмент».

Объектом выпускной квалификационной работы является оптимизация работы персонала.

Предметом – оптимизация работы персонала в организации общественного питания.

Цель настоящей выпускной квалификационной работы – анализ проблемы оптимизации работы персонала в организации общественного питания ООО «Рокки Ролл».

Для достижения указанной цели в работе ставятся следующие задачи:

1. Исследовать причины неэффективной работы персонала в организации общественного питания.
2. Проанализировать основные факторы оптимизации работы персонала.
3. Провести исследование проблемы оптимизации труда персонала в ООО «Рокки Ролл».
4. Разработать рекомендации по оптимизации работы персонала в ООО «Рокки Ролл».

В процессе написания данной квалификационной работы были использованы следующие общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, наблюдение, анкетирование, опрос.

Новизна работы заключается в следующих положениях, выносимых на защиту:

1. Исследованы причины неэффективной работы персонала в организации общественного питания.
2. Проанализированы основные факторы оптимизации работы персонала.
3. Проведено исследование проблемы оптимизации труда персонала в ООО «Рокки Ролл».
4. Разработаны рекомендации по оптимизации работы персонала в ООО «Рокки Ролл».

Структура работы. В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены причины неэффективной работы персонала в организации общественного питания. В ней рассматривается проблема мотивации сотрудников, а также проблема психологического климата и взаимоотношений.

Во второй главе выявляются и обосновываются основные факторы оптимизации работы персонала в организации общественного питания.

В третьей главе проведен анализ оптимизации работы персонала на примере организации общественного питания ООО «Рокки Ролл». Здесь дана краткая характеристика деятельности организации ООО «Рокки Ролл»; проведено исследование мотивации труда персонала; проведено исследование

существующего в организации социально-психологического климата; разработаны предложения по совершенствованию методов мотивации персонала и по совершению социально-психологического климата.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке предложений по совершенствованию методов мотивации персонала и социально-психологического климата в организации общественного питания ООО «Рокки Ролл».

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИЧИН НЕЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Для руководителя организации общественного питания проблема оптимизации работы персонала является одной из фундаментальных. Помимо чрезвычайно высокой конкуренции в сегменте доставки готовых блюд, существенное влияние на работу организаций общественного питания периодически оказывает сложная политическая и экономическая обстановка в стране. Так, например, в 2015 году рынок общественного питания в России переживал сложный период. Вызвано это было тем, что в связи с падением доходов населения, значительно снизилась потребительская активность. А обвал национальной валюты и действие продовольственного эмбарго только усугубило сложившуюся ситуацию. Поэтому для руководителя организации общественного питания весьма важным является вопрос, как эффективно наладить работу персонала, в таких условиях, когда макросреда постоянно претерпевает изменения.

«Оптимизация деятельности — это комплекс мероприятий, направленный на повышение эффективности подразделения (или предприятия в целом). Суть этих мероприятий можно выразить известным девизом — «Выше, дальше, лучше!». То есть, в результате предпринятых действий подразделение начинает демонстрировать повышение производительности, снижение затрат и т.д.»¹

И здесь «гораздо выгоднее использовать интенсивные методы оптимизации работы с персоналом. К ним относятся:

- модернизация производства;

¹ Коновалов А. Как оптимизировать работу подразделения (универсальный алгоритм). [Электронный ресурс]// «Работа с персоналом». Интернет-журнал. 09.08.2006. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/pro-optimizator.html> © HR-Journal.ru (дата обращения 14.05.2018)

- автоматизация рабочих операций;
- повышение эффективности системы управления персоналом (в первую очередь программ мотивации, подбора, развития кадров)».¹

Не затрагивая техническую сторону оптимизации работы персонала (рабочее место, техническая оснащенность персонала и т.п.) и опираясь лишь на человеческий фактор, рассмотрим в данной работе ключевые проблемы, которые приходится решать руководителю организации общественного питания ежедневно: проблему мотивации персонала и проблему социально-психологического климата.

1.1. Проблема мотивации

Первой составляющей в обсуждении проблематики работы персонала является мотивация. Это одно из «больных мест» в управлении персоналом в организации общественного питания.

Связано это с тем, что достаточно часто в данных организациях мало платят и как правило, не вся заработная плата официальная, так же как и трудоустройство. Плюс ко всему существует ненормированный рабочий день, который может составлять от двенадцати до семнадцати часов. Работают в таких организациях, чаще всего, люди среднего возраста от 20 до 35 лет. Учет особенности их мотивации является весьма важной составляющей частью оптимизации работы персонала, поскольку результаты работы во многом зависят именно от этого.

Проблема состоит в том, каждая категория сотрудников нуждается в своей определенной мотивации. Для ее разработки и внедрения должно присутствовать понимание образования мотивов у людей, и помочь в данной ситуации могут многочисленные теории мотивации. Такая наука, как теория

¹ Бондаренко О. И. Методы оптимизации работы с персоналом современной организации: текст научной статьи по специальности «Экономика и экономические науки». [Электронный ресурс] // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 1. С. 30-33. Электрон. версия печат. публ. Доступ из науч. электрон. б-ки «Киберленинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-optimizatsii-raboty-s-personalom-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения 14.05.2018)

управления, предлагает разделение мотиваций на содержательные и процессуальные.¹

Содержательные теории мотивации.

«Пирамида потребностей по А. Маслоу».

Абрахам Маслоу создал иерархическую теорию потребностей, которую называют «пирамидой потребностей». Она изображена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Пирамида потребностей А. Маслоу

Маслоу объяснял, что человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей. Цели каждого человека распределяются по степени важности. Потребности делятся на базисные (потребность в безопасности, пище), которые являются постоянными и на производные (потребность в благополучии, постоянстве), которые меняются. У производных потребностей отсутствует иерархия, потому что они равноценны. Базисные потребности, напротив, располагаются в восходящем порядке. На нижнем уровне находятся материальные потребности, а на верхнем – духовные.

Первый уровень – это физиологические и сексуальные потребности. Т.е. потребности в дыхании, пище, продолжении рода, одежде и др.

¹ Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова – М.: ТЕИС, 2004, с. 67.

Второй уровень – экзистенциальные потребности. Он означает уверенность в завтрашнем дне, безопасность существования и др.

На третьем уровне социальные потребности. Это потребности в заботе, общении, привязанности, в принадлежности к коллективу, и др.

Четвертый уровень – престижные потребности. Потребность в уважении, самоуважении, престиже, компетентности, в высокой оценке, в статусе и служебном росте.

На пятом уровне располагаются духовные потребности. Он означает, что человек самовыражается через творчество, испытывает потребность роста как личности.

Первые два уровня – это первичные потребности, или по-другому называемые врожденные. Три остальных уровня вторичные, или приобретенные. Здесь важно не само расположение потребностей, а то, как происходит их движение. Т.е. потребность следующего уровня становится необходима только после того, как будет удовлетворена предыдущая. Другими словами, пока человек голоден, у него отсутствует уверенность в завтрашнем дне.

Благодаря иерархии потребностей также можно сделать вывод, что деньги не мотивируют качественный и производительный труд, им является удовлетворенность от работы. Если работник получает радость от работы, он свободен в выборе своих действий и уважаем руководством, тогда его труд становится эффективным. Но если по каким-либо причинам удовлетворенность работой пропадает, то если даже основные потребности работника удовлетворены, он все равно испытывает беспокойство. Поэтому руководителю важно внимательно изучать своих сотрудников, точно знать какие потребности, на данный момент, движут ими, чтобы вовремя заметить их изменение, и выбрать подходящую тактику удовлетворения потребностей.

Однако, как показала практика, эта теория оказалась недоработанной и большинство специалистов по мотивации не используют ее в своей работе.

«Теория потребностей по Д. Макклелланду».

Заслужой Д. Макклелланда является установление связи между потребностями успеха, власти, причастности и результативностью работы людей.

Удовлетворение потребности успеха происходит, когда человек доводит работу до своего завершения. «Человек успеха» - это люди, которые «...рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно».¹ Для мотивации таких людей необходимы: постановка задач либо с возможностью неудач, либо с умеренной степенью риска, поощрения за достигнутые результаты, наделения достаточными полномочиями, для того, чтобы проявить их самостоятельность и инициативу. Желание управлять другими людьми, воздействовать на них, таким образом выражается потребность власти. «Человека власти» можно описать как откровенных, энергичных людей, которые стремятся отстаивать свои позиции и не боятся конфронтации. В оказании помощи другим, в создании круга знакомых людей, налаживании дружеских отношений проявляется потребность в причастности. «Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой».²

Однако на практике специфичность российского менталитета не представила возможности данной теории адаптироваться.

«Двухфакторная теория Ф. Херцберга».

Главная идея – существует две разных группы факторов, определяющие, какие чувства испытывает человек к работе.¹

¹ Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.:ГоссМедиа, 2005, с.168.

² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». – 3-е изд. : Пер. с англ. – М.: «И.Д. Вильямс» 2015. – 672с.

Первая группа факторов - гигиенические факторы, определяет то, насколько человек неудовлетворен (политика фирмы, контроль, заработная плата, отношения между сотрудниками, условия труда).

Вторая группа факторов – факторы удовлетворенности, факторы мотивации (достижение результатов, признание, привлекательность работы, ответственность, продвижение по службе).

Таким образом, удовлетворенность и неудовлетворенность вызывается разными факторами. Следовательно:

- невозможно мотивировать работника при помощи гигиенических факторов;

- для мотивации человека требуется признание, ответственность, возможность продвижения.

Процессуальные теории

«Теория ожиданий Виктора Врума».

Данная теория основана на том, что не только лишь активная потребность является необходимым условием мотивации человека, для того, чтобы он достиг определенной цели. У человека должна быть надежда на то, что тот тип поведения, который он выбрал, приведет либо к удовлетворению, либо приобретению желаемого. Если работники обладают такими профессиональными навыками и уровнем полномочий, которые будут достаточны для того, чтобы выполнить поставленную задачу, то они смогут достичь тот уровень результативности, который необходим для получения ценного вознаграждения.

«Теория справедливости Адамса».

Смысл теории справедливости заключается в том, что «люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу».¹ У работника постепенно снизится

¹ Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие. – ООО «Перспект», 2015, с. 59.

продуктивность работы и ее интенсивность в том случае, если он посчитает, что имеет место несправедливость, выражающаяся, либо в том, что другие работники за подобные результаты получают большее вознаграждение, либо в том, что результаты более низкие, вознаграждение такое же.

Для предотвращения несправедливости, во-первых, необходимо чтобы основанием установления размера оплаты стали такие показатели, как квалификация, объективная оценка уровня ответственности, результативность, трудоемкость и сложность труда. Во-вторых, сотрудники должны знать принципы оплаты. Это необходимо для четкого понимания каждым сотрудником того, за счет чего он может увеличить уровень собственных доходов.

«Комплексная теория Портера-Лоулера».

Комплексная процессуальная теория мотивации была разработана американскими учеными Л. Портером и Э. Лоулером. Данная теория включает в себя элементы как теории ожиданий, так и теории справедливости. «В их модели присутствует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. В соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты».¹

Основная суть модели Портера-Лоулера заключается в том, что результатом эффективного труда становится удовлетворение потребностей.

¹ Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005, с.168.

Колоссальный вклад в теорию мотивации внесли все рассмотренные выше модели. На их основе во многих организациях, компаниях, предприятиях не только разработаны, но и находят широкое применение системы стимулирования. Однако перечисленные теории мотивации основаны на том, что для того, чтобы человек приступил к активным действиям, сначала ему необходимо удовлетворить различные потребности, а ведь со временем система человеческих потребностей претерпевает изменения. По всей вероятности у будущего поколения работоспособного населения, в отличие от предыдущего, появится иная шкала потребностей, другие взгляды на то, что есть приемлемый уровень жизни, а что есть роскошь. Данное различие применимо и к взглядам на работу и на занимаемое человеком место в жизни. В настоящее время человека, в большей степени, волнует удовлетворение, которое он получает от работы. Именно поэтому, с одной стороны, необходимым является систематический пересмотр и корректировка теорий мотивации, а также творческий подход к их применению. С другой стороны, работодатели все больше начинают осознавать насколько важно в процессе мотивации максимально использовать работу подчиненных. Но, не смотря на то, что по данной теме существует множество литературы, все-таки достаточно трудно найти ответы на вопросы, что делать руководителю в конкретной ситуации или какие последствия может иметь введение новой системы вознаграждения.

1.2. Проблема психологического климата и взаимоотношений

В настоящее время в организациях все больше интересуются таким явлением, как социально-психологический климат коллектива. «Актуальность данной проблемы определяется возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в трудовую деятельность и

усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их личностных притязаний».¹

Социально-психологический климат является особым явлением, слагающимся из особенностей того, как человек воспринимает человека, из мнений, чувств, оценок которые они взаимно испытывают, из готовности определенным образом реагировать на поступки и слова окружающих. Социально-психологический климат оказывает влияние, во-первых, на настроение и самочувствие работников. Во-вторых, на то, насколько они удовлетворены трудом, а это в итоге оказывает влияние на текучесть кадров. В-третьих, на выработку, принятие и претворение в жизнь совместных решений. И, в-четвертых, на достижение эффективности совместной деятельности и производительность труда.

Можно сделать вывод, что «социально-психологический климат определяют как преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности. Формируясь на основе эмоциональных и трудовых отношений в группе, индивидуальных ценностных ориентации, социально-психологический климат, в свою очередь, и сам определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (к быту, досугу и др.)».²

Формы обращения, выступающие в роли средств вербального общения, являются весомым показателем особенностей взаимоотношений. Характеристикой особенностей взаимоотношений в коллективе выступает преобладание каких-либо одних форм обращения. Таковыми могут являться просьбы или приказы, обсуждения, советы, вопросы или предложения. Данный факт также служит показателем социально-психологического климата. Изучая коммуникативные связи в коллективе, как по их содержанию, так и по

¹ Жданов А.И. «Проблема психологической совместности производственного коллектива». Научно - технический вестник информационных технологий, механики и оптики, 2004, с. 54.

² Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004, с. 314.

направленности и числу контактов, можно судить о состоянии взаимоотношений в данном коллективе. Если они развиваются неблагоприятно, то начинает нарушаться обратная связь между сотрудниками, отдельные члены коллектива постепенно обособливаются, свертываются коммуникативные связи до формально-необходимых, начинают преобладать опосредованные способы связи. Можно сделать вывод, что в коллективе коммуникативные связи являются эмпирическими показателями социально-психологического климата.

Только в связях с другими людьми открывается сущность любого человека. А его реализация осуществляется в процессах общения и в формах взаимодействия в коллективе. С помощью взаимоотношений человек начинает осознавать собственную общественную ценность. Следовательно, самооценка, являясь одной из форм проявления социально-психологического климата, выступает в качестве группового эффекта. Чувство меньшей или большей удовлетворенности как другими, так и собой, порождается оценкой собственного положения в системе личных связей и общественных отношений. Ухудшение или улучшение психологического самочувствия человека вызывается переживанием взаимоотношений, что также отражается на настроениях. Любое настроение в коллективе, выражающееся через внушение, подражание, убеждение, оказывает влияние на всех людей. Затем оно создает психологический фон, вторично отражаясь в их сознании. Выступая характеристикой психического состояния людей, психологическое настроение и самочувствие указывает на качество социально-психологического климата в коллективе. «Самооценка, самочувствие и настроение — это социально-психологические явления, целостная реакция на воздействие микросреды и всего комплекса условий деятельности человека в коллективе».¹ Проявляя

¹ Маслова С. Ю. Психологические составляющие карьеры сотрудника организации [Текст] // Актуальные вопросы современной психологии: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — С. 36-38. — URL <https://moluch.ru/conf/psy/archive/157/6379/> (дата обращения: 14.03.2018).

социально-психологический климат, эти явления выступают в качестве субъективных форм.

Поскольку каждый человек не только присутствует в социальной группе, но и принимает участие в совместном труде, то он непременно влияет на большинство сфер жизни коллектива, и на социально-психологический климат в том числе. Люди воздействуют на самочувствие окружающих либо положительно, либо отрицательно. Это зависит от их индивидуально и социально-психологических свойств. Положительно влияют на развитие социально-психологического климата люди с такими социально-психологическими свойствами как ответственность, принципиальность, общительность, тактичность, культура поведения и др. Бестактные, эгоистичные, непоследовательные и тому подобные люди оказывают отрицательное влияние на социально-психологический климат. «На самочувствие людей и через него на общий климат коллектива оказывают влияние и особенности психических процессов (интеллектуальных, эмоциональных, волевых), а также темперамента и характера членов коллектива».¹ Помимо этого, не последнее место занимают навыки, умения и знания человека, то есть его подготовка к труду. Ведь если человек обладает высокопрофессиональной компетентностью, то он вызывает только уважение, служа примером для работающих с ним людей и способствуя росту их мастерства.²

К факторам, которые оказывают влияние на социально-психологический климат, относят и такое социально-психологическое явление, как «климатическое возмущение». Оно, сказываясь на самочувствии как отдельных представителей коллектива, так и на коллективе в целом, возникает в том случае, когда изменяются либо условия взаимодействия людей, либо условия жизнедеятельности коллектива. «Климатические возмущения» делятся

¹ Жданов А.И. «Проблема психологической совместимости производственного коллектива». Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики, 2004, с. 56.

² Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. – М.: Мысль, 1983, с. 207.

и «астенические» (пассивные, угнетающие жизненные процессы). Данная классификация зависит от настроения людей. Эмоциональный тон, содержание, длительность, форма «климатических возмущений» характеризуют его социально-психологический климат, уровень стрессоустойчивости людей в совместном труде, а также уровень морального развития членов коллектива.

Эмоциональный настрой, который преобладает в коллективе, не только в течение всего рабочего дня не остается постоянным, но и на протяжении более длительного периода. Социально-демографические и технологические характеристики взаимодействующих субъектов, бытовые и социально-экономические особенности деятельности относятся к внешним эмоциогенным факторам коллективной деятельности. Социально-психологический климат в коллективе могут изменить внешние и внутренние факторы, которые вызывают «климатические возмущения».¹

Формированию чувства общности мешают или способствуют психологические особенности личности. Другими словами, они оказывают влияние на формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе организации.

Следовательно, проблема психологического климата и взаимоотношений состоит в том, что в коллективе работают люди с разным характером, психологическим типом, энергетическим потенциалом. Эти люди также различаются по возрасту и половой принадлежности, в связи с этим они отличаются системой ценностей и убеждений, культурой воспитания, своей идентичностью восприятия в социуме. И на протяжении долгого рабочего дня всем им необходимо взаимодействовать друг с другом, что сказывается на их самочувствии, стрессоустойчивости, удовлетворенности и настроении. В чем же здесь кроется опасность!?

Она заключается в том, что в коллективе могут работать люди, которые несовместимы психологически. Данное обстоятельство может провоцировать

¹ Платонов Ю.П., Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. - Л.: Изд-во Лен. ун-та, 1990.-181 с.

постоянные конфликты, истерики, нервные срывы, сказывающиеся на результатах работы сотрудников.

Чтобы решить данную задачу, руководителю должен оказывать помощь менеджер по персоналу или кадровик. Его задача – правильный подбор персонала для работы. Однако практика показывает, что между претендентами особенно выбирать не приходится, и берут всех, кто идет на эту работу. Так как же можно решить данную задачу!?

Ответ на данный вопрос, с которым сталкивается в реальности почти каждый руководитель, предлагается во второй главе «основные факторы оптимизации работы персонала».

2. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

Руководителю организации общественного питания необходимо знать, как:

- мотивировать свой персонал;
- создавать рабочие команды;
- распределять работу исходя из особенностей сотрудников.

И уметь:

- отслеживать эффективность работы по выработанным критериям.

Цель, которая ставится перед этой главой - показать реальные пути решения проблем, существующих в управлении организациями общественного питания. Применение технологий, которые рассматриваются в данной главе, на практике зарекомендовали себя как работающие и эффективные. Поэтому рекомендуются для использования в реальной работе организаций общественного питания по оптимизации работы персонала.

2.1. Мотивация труда персонала в организации общественного питания

Особо актуальным в организации общественного питания является создание эффективной системы мотивации персонала. Процесс формирования системы мотивации состоит из нескольких этапов. Первый этап предполагает распределить работников по группам и определить их функции. На втором этапе разрабатывается система материальной мотивации. На третьем этапе разрабатывается система нематериальной мотивации.

Для справедливой оптимизации системы мотивации работников разных отделов и должностей приветствуется использование системы грейдов.

«Система грейдов - группировка должностей по определенным основаниям с целью стандартизации оплаты труда в компании... При использовании системы грейдов в организации должности будут распределены

таким образом, что следом за управленцами сначала идет грейд должностей, зарабатывающих и приносящих прибыль, а уже потом будет размещаться грейд служащих (юристов, менеджеров и т. д.)... На основе грейдирования выстраивают политику компенсаций и льгот, которая позволяет оптимизировать затраты на персонал благодаря совершенствованию организационной структуры и штатного расписания, более эффективного планирования затрат на персонал и т. д.»¹

На рисунках 2 и 3 показаны структуры заработной платы до и после введения системы грейдов.

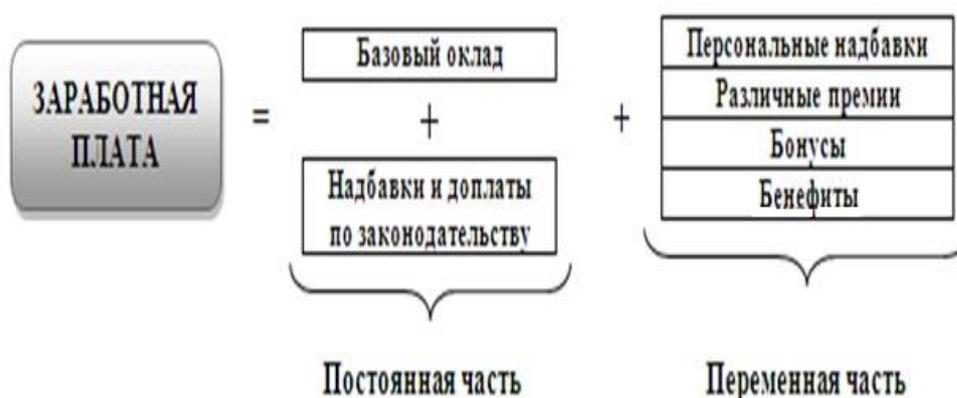


Рисунок 2 - Структура заработной платы до введения системы грейдов

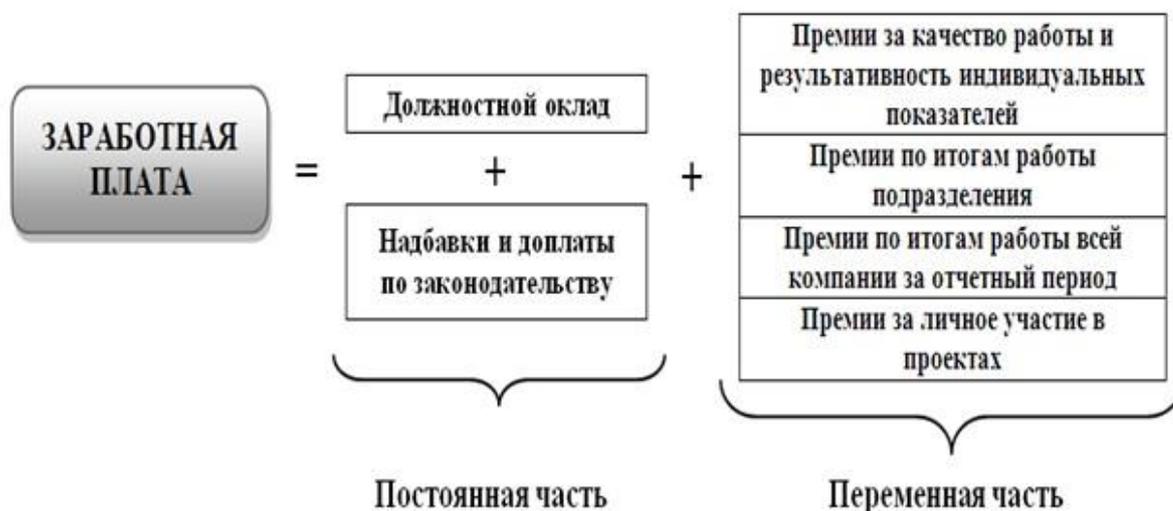


Рисунок 3 - Система заработной платы после введения системы грейдов

Для того чтобы оценить должности применяют определенные критерии.

Наиболее распространены такие критерии, как уровень квалификации

¹ Воронина Л.П. , Язева М.А. Система грейдирования как инструмент управления трудом персонала ООО «Уралкалий – Ремонт». Научно-информационный журнал «Вопросы управления», Выпуск №4(25) декабрь 2013г, с. 68.

сотрудника, сложность выполняемой им работы, оценка степени ответственности занимаемой должности, самостоятельность в работе, характер влияния должности приносимую прибыль.

Последующим действием, после того, как были определены критерии, является проведение оценки должностей организации общественного питания. Наиболее успешным методом для оценки персонала и его последующего деления на грейды является аттестация работников.

Аттестация персонала «представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем».¹

Благодаря проведению аттестации руководители организации общественного питания могут:

- объективно оценить деятельность сотрудников организации общественного питания;
- обеспечить дифференциацию уровня оплаты труда работников;
- определить, насколько необходимы в организации повышения квалификации работников и их переподготовки;
- проводить продуктивное стимулирование профессионального роста сотрудников.

Полученные результаты позволяют сгруппировать все должности на грейды, понимая, что ответственность и сложность труда тем выше, чем выше номер грейда.

«Таким образом на первом этапе построения оптимальной системы мотивации персонала необходимо определить группы (грейды) сотрудников, что позволит в дальнейшем разработать оптимальную систему материальной мотивации для каждой из групп».²

¹ Иванов Ю. Аттестация персонала. Журнал "Управление персоналом" №6 2006 год, с. 5.

² Вьюник А.В. Создание эффективной системы мотивации персонала гостиничного предприятия. Теоретические и прикладные аспекты современной науки : сборник научных трудов по материалам IX Международной научно- практической конференции 31 марта 2015 г.: в 6 ч. / Под общ. ред. М.Г. Петровой. – Белгород : ИП Петрова М.Г., 2015. – Часть VI, с. 54.

На втором этапе разработки эффективной системы мотивации персонала организации общественного питания достаточно важной является разработка системы материальной мотивации.

«Состав системы материальной мотивации складывается из системы оплаты труда и косвенного стимулирования (косвенная материальная мотивация).

Как правило, система оплаты труда строится из должностного оклада и премиальной части. Размер должностного оклада зависит от присвоенного грейда. Для каждого грейда предусматривается вилка тарифных ставок, где устанавливается минимальное и максимальное значение ставки».¹

Для того чтобы для каждого грейда установить оптимальный размер оклада, прежде всего, нужно опираться на значения рыночных оплат специалистов подобных профессиональных групп. Для ведущих должностей в грейде устанавливается самое высокое значение тарифной ставки. «Разница между значениями смежных тарифных ставок в грейде устанавливается, как правило, не менее 10 процентов. Расчет тарифных ставок устанавливается для каждого грейда индивидуально.

К системе тарифных ставок, построенных на основе оценки сложности труда и грейдирования, могут применяться различные виды доплат и премий».²

В организациях общественного питания система премирования – это важная составная часть материальной мотивации. И здесь вознаграждение может быть как индивидуальным, так и коллективным. По итогам работы подразделения или организации выплачивается коллективное вознаграждение. А индивидуальное вознаграждение зависит от того, насколько выполнены определенные показатели. Результаты оценки персонала также могут быть источником индивидуальных бонусов.

¹ Вьюник А.В. Создание эффективной системы мотивации персонала гостиничного предприятия. Теоретические и прикладные аспекты современной науки : сборник научных трудов по материалам IX Международной научно- практической конференции 31 марта 2015 г.: в 6 ч. / Под общ. ред. М.Г. Петровой. – Белгород : ИП Петрова М.Г., 2015. – Часть VI, с. 54.

² См. там же. – С. 54.

Механизм начисления премий должен быть максимально понятен работниками организации общественного питания. Помимо этого у них должно присутствовать четкое осознание того, что их личные усилия и успешность коллектива в целом напрямую влияют на размер вознаграждения.

Косвенная материальная мотивация в организации общественного питания также играет важную роль.

«Система косвенной материальной мотивации – компенсационный пакет (социальный пакет), предоставляемый работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.д.»¹

К косвенным стимулам, зарекомендовавшим себя, как наиболее эффективные, относят бесплатную выдачу униформы, бесплатное питание в организации, медицинское обслуживание персонала, льготы на проезд в общественном транспорте, оплата сотовой связи, оплата курсов повышения квалификации и обучения и другие.

Чтобы оптимизировать распределение социального пакета разумнее всего будет использование введенной системы грейдов. «...руководители доступно должны объяснить подчиненным разработанную систему компенсаций. Формы представления коллективу компенсационного пакета могут быть различными.

Множество компаний ограничиваются установленным законодательно минимальным составом косвенных стимулов, однако расширенный состав социального пакета является действенным методом для привлечения и удержания высококвалифицированных кадров. Тем самым косвенная материальная мотивация является одним из важных элементов управления персоналом».²

¹ Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. – М.: Дашков и К, 2009, с. 81.

² Вьюник А.В. Создание эффективной системы мотивации персонала гостиничного предприятия. Теоретические и прикладные аспекты современной науки : сборник научных трудов по материалам IX Международной научно- практической конференции 31 марта 2015 г.: в 6 ч. / Под общ. ред. М.Г. Петровой. – Белгород : ИП Петрова М.Г., 2015. – Часть VI, с. 55.

Достаточно часто, по сравнению с материальным стимулированием, не менее действенным инструментом управления персоналом является нематериальное стимулирование. Разработка нематериального стимулирования осуществляется на третьем этапе создания эффективной системы мотивации персонала в организации общественного питания.

Нематериальных стимулов существует великое множество и разными людьми они воспринимаются неодинаково. Для одних важным является карьерный рост, для других гибкий график, для третьих возможность планирования собственного отпуска и многое другое. Отсюда следует, что при разработке системы нематериальной мотивации необходимо принимать во внимание, что каждый работник имеет индивидуальный характер, возможности и интересы. Эффективность работы персонала существенно повышается, если учитывать его индивидуальные особенности мотивации.

«Для определения ключевых нематериальных стимулов достаточно эффективным методом является использование различных практических опросов сотрудников и, в соответствии с полученными результатами, подбор и составление различных наборов стимулов и мотиваторов. Для проведения опроса сотрудников, с целью определения ключевых мотивов, создаются опросные листы, в которых сотрудники должны оценить мотивы в зависимости от их значимости по пятибальной шкале, где: 1 - очень низкий уровень значимости; 2 - низкая значимость; 3 – средний уровень значимости; 4 - высокая значимость; 5 - очень высокая значимость».¹

Для изучения потребностей сотрудников в нематериальных компенсациях отмечают следующие наиболее значимые мотивы: гибкий график рабочего времени, корпоративные мероприятия, возможный карьерный рост, подарки к праздникам, возможность планировать собственный отпуск,

¹ Вьюник А.В. Создание эффективной системы мотивации персонала гостиничного предприятия. Теоретические и прикладные аспекты современной науки : сборник научных трудов по материалам IX Международной научно- практической конференции 31 марта 2015 г.: в 6 ч. / Под общ. ред. М.Г. Петровой. – Белгород : ИП Петрова М.Г., 2015. – Часть VI, с. 56.

предоставление дополнительных выходных, принятие участия в управленческих решениях и тому подобные.

После того, как был проведен опрос, определяют наиболее значимые для сотрудников мотивы, а также какими путями можно усовершенствовать существующие условия труда. Обработывая результаты опросов, стоит обратить внимание и на тот факт, что определенное позиционирование каждого сотрудника по отношению к компании также влияет на мотивацию. Целесообразно внедрять те позиции, которые будут интересны для более чем половины сотрудников.

Повышение уровня мотивации обслуживающего персонала в организации общественного питания невозможно без постоянного обучения. Обучение можно проводить непосредственно на предприятиях силами самих работников в специальных группах, например, кружках качества, группах по совершенствованию деятельности подразделений и др.

Процесс постоянного обучения должен стать принципом работы предприятий питания.¹

Рассмотрим методы морально-психологической мотивации. Эти методы включают в себя следующие пункты:

– Формирование у человека ответственности полностью зависимой от него самого, эта ответственность за проделанную им работу.

– Создание для сотрудника атмосферы для возможности проявить себя в трудовой деятельности;

– Задачи и цели, вдохновляющие людей на качественно проделанную работу.

Так же существуют организационные методы мотивации в трудовой деятельности. Они включают:

– Приобретение новых знаний и навыков, возможности повышения своей квалификации;

¹ Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. - М.: ОАО Типография «Новости», 2000. – С. 180-230.

- Непосредственное воздействие в социальных делах организации
- Возможность повышения квалификации, карьерный рост.

Например, возможность карьерного роста, официанта может выглядеть следующим образом:

1. Старший официант. Это немного более ответственная работа, включающая не только обслуживание гостей, но и координацию работы барменов и официантов.

2. Администратор. Такая вакансия предлагается опытным официантам, изучившим работу общепита в течение минимум года. На этой должности появляется ответственность практически за весь персонал. Администратор проверяет работу барменов, посудомойщиков, хостес, официантов, швейцаров и поваров. Для такой работы важна коммуникабельность и стрессоустойчивость, поскольку ежедневно придется сталкиваться с решением множества проблем.

3. Менеджер. Его обязанностями является открытие заведения, подбор персонала, его обучение, ответственность за работу смены, закрытие ресторана и другие. Если заведение небольшое, то на вакансию менеджера и администратора нанимают одного сотрудника.

4. Управляющий или директор. Если были успешно пройдены предыдущие ступеньки карьеры и сотрудник отлично справляется с работой менеджера, то на появившуюся вакансию управляющего пригласят именно его. В ресторанном бизнесе управляющих назначают именно из «своих». Помимо контроля персонала на такой должности нужно также заниматься финансами, рекламой, развитием, маркетингом и другими задачами.

Следующей ступенью после управляющего является место совладельца или владельца кофейни, кафе, бара, ресторана или другого заведения. Как видите, путь от вакансии помощника официанта до открытия своего бизнеса в ресторанном деле – абсолютно реален.

Руководство подчиненными осуществляется воздействием на них всевозможными способами. Для этого вводится аналитическая оценка

персонала, с помощью которой можно определить, в какой мере сотрудник подходит на существующее вакантное место. При этом важно учитывать основные знания и умения работника, чтобы в дальнейшем дать ему ту работу, которая будет ему по силам, и в которой он сможет реализовать себя.¹

Итак, мотивация сотрудников и методы, которые будут применены в конкретной организации общественного питания, зависят как от детального изучения потребностей сотрудников, так и от самой уже сложившейся системы мотивирования в организации.

2.2. Социально психологический климат: методы оптимизации

«Совершенствование социально-психологического климата коллектива - это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее полнокровного образа жизни людей».² Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий оптимизации работы персонала в организации общественного питания. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это в свою очередь связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием как организации, так и условий труда. От уровня оптимальности социально-психологического климата каждого отдельного трудового коллектива во многом зависит и общая социально-политическая, идеологическая атмосфера общества, страны в целом.³

¹ Жохова М.В., Шарафутдинова Р.Р., Хачин С.В. Формирование и развитие системы мотивации труда // Научный альманах. 2016. № 3-1 (17). С. 113-116.

² Комиссарова И.В. Управление социально-психологическим климатом коллектива. [Электронный ресурс] // Экономика и социум. 2016. №8 (27). Электрон. версия печат. публ. URL: [http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_27/Komissarova%20IV%20\(\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_27/Komissarova%20IV%20().pdf)

³ Маслова Е. Социально-психологический климат: методы оптимизации // Кадровик №7, 2003, с.55.

Если все члены коллектива принимают активное участие в управлении, способном принять форму самоуправления, то это верный признак того, что существующий социально-психологический климат благоприятный.

Если коллективная работа имеет высокую продуктивность, это также говорит о том, что социально-психологический климат положительный. На это же указывает и то, что в трудовом коллективе организации развиты межличностные контакты и межличностные отношения. Если коллектив положительно реагирует на нововведения, то это еще один признак положительного социально-психологического климата.

Значимость социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем, как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. «Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психологического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива.

Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на результаты ее, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные. В связи с этим возникает необходимость в оптимизации социально-психологического климата».¹

Для того чтобы в коллективе сформировался благоприятный социально-психологический климат, необходимо влияние целого ряда факторов.

¹ Кутузова Н. В. Значение социально-психологического климата для личного состава нештатных формирований по обеспечению мероприятий по гражданской обороне // Педагогика высшей школы. — 2016. — №3.1. — С. 128-131. — URL <https://moluch.ru/th/3/archive/43/1433/> (дата обращения: 15.05.2018).

К социальным факторам можно отнести следующие:

1. Форму собственности, в режиме которой работает трудовой коллектив (государственная, коллективная, частная). Форма собственности определяет базовое взаимодействие между государством и личностью. При этом если в организации существует коллективная собственность, то работник вполне может стать коллективным совладельцем средств производства. А это, в свою очередь, сказывается на его отношении к труду (чувстве удовлетворенности трудом).

2. Социальные нормы или другими словами ролевые предписания. Они регулируют деятельность различных профессионально-квалификационных групп работников. Эти ролевые предписания отражены в должностных инструкциях, где указаны конкретные права, обязанности, ответственность работника в процессе его трудовой деятельности. Особое значение приобретает требование необходимости соответствующего уровня образования работника, периодического повышения его профессионального мастерства и т.д.¹

К групповым (коллективным) факторам относятся следующие:

1. Реальная трудовая ситуация: успешный или неуспешный ход производственного процесса, содержание, организация и условия труда, система материального и морального стимулирования, характер межличностных отношений в коллективе и т.д.

2. Групповые нормы поведения, которые конкретизируют социальные нормы (проявление отношений сотрудничества и взаимопомощи в работе, в условиях, когда действия одного работника обуславливают определенные действия других людей; соблюдение традиций, ритуалов, принятых в трудовом коллективе и др.)

3. Стиль и методы руководства коллективом. В их основе, как известно, лежат два критерия: характер централизации власти и способ воздействия на подчиненных. Так, авторитарный руководитель нередко

¹ Комаров Е. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2002, №1, с.39.

искусственно создает конфликтные ситуации, выживая неугодных работников. У либерального руководителя работа практически пущена на самотек.

Основными личностными факторами СПК коллектива являются следующие:

1. Уровень усвоения работниками социальных и групповых норм превращает группу работников в трудовой коллектив.

2. Специфика отношения работников к труду и характер их мотивации. Как показывают социологические исследования, существуют три основных вида мотивации работников: направленность на личный успех (в основном, материальный интерес), коллективистская мотивация (направленность на реализацию интересов трудового коллектива) и ориентация на деловой успех (выполнение плановых заданий). Первые два вида мотивов, как правило, имеют место в коллективах, в которых наблюдается различный уровень взаимозависимости работников в трудовом процессе.

3. Индивидуально-психологические особенности работников (пол, возраст, семейное положение, потребности и интересы, ценностные ориентации). Учет личностных особенностей работников для формирования благоприятного социально-психологического климата весьма важен.

Так, более устойчивый климат складывается в коллективе, в котором представлены не только женщины или мужчины. Для уравнивания эмоциональности женщин необходимо наличие мужчин в женском коллективе. Мужчины, как правило, более рациональны, в то же время они склонны принимать более рискованные решения, женщины в таком случае необходимы для принятия взвешенных решений, так как женский мозг устроен таким образом, что он в восемь раз быстрее считывает тревожную информацию. Кроме того, наличие в коллективе представителей разных полов заставляет и тех и других держать себя в рамках служебного этикета, быть всегда в форме.

Также в коллективе должны быть представлены работники разных возрастов. Люди более старшего возраста - для передачи опыта молодым, а

молодежь необходима для внесения «свежей крови» в деятельность организации.

4. Совместимость его членов, понимаемая как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого.

Совместимость проявляется во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг к другу.

Существует два вида совместимости: психофизиологическая и психологическая.

Психофизиологическая - связана с синхронностью индивидуальной психической деятельностью работников (различная выносливость членов группы, скорость мышления, особенности восприятия, внимания), что следует учитывать при распределении физических нагрузок и поручении отдельных видов работ. Так, например, не может быть одинаковой скорости работы у быстрого холерика и медлительного флегматика. Скрупулезно выполняющий порученное дело меланхолик будет раздражать своей медлительностью холерика. Их не рекомендуется ставить в пару для выполнения работы.

Если, например, набрать в коллектив одних только сангвиников, которые предпочитают выполнять активную, постоянно меняющуюся работу, бросающих выполнение работы на полпути, если она перестает их интересовать, то кто же будет выполнять точную, однообразную, порой монотонную работу (например, ведение документации), без которой не обходится ни одно дело. Кроме того, холерики и сангвиники стремятся к лидерству, поэтому в коллективе, состоящем из представителей только этих типов темперамента, вряд ли удастся сформировать благоприятный климат.

Несовместимость проявляется в стремлении членов коллектива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов - к отрицательным эмоциональным состояниям и даже конфликтам.

Социально-психологический климат трудового коллектива проявляется в трех показателях:

- уровне его сплоченности,
- идентификации личности с коллективом,
- уровне удовлетворенности работника своим трудом.

Рассмотрим первый показатель.

Сплоченность коллектива означает уровень согласованности поведения его членов, основанное на общности интересов, ценностных ориентации, норм, целей и действий по их достижению при наличии возможности выбора поведения.

Процесс сплочения - есть возрастание степени интеграции коллектива при наличии у работников относительной свободы выбора поведения. Основными компонентами этого процесса являются: более глубокое усвоение каждым работником целей, задач, ценностей и норм поведения, а также статусов и ролей, имеющих в данном коллективе (как официально предписанных, так и самопроизвольно сложившихся).¹

В зависимости от степени сплоченности различают три типа коллектива:

1. Сплоченный, или консолидированный коллектив, который характеризуется тесной взаимосвязью его членов, солидарностью и дружбой, взаимным доверием, уважением, постоянной взаимопомощью, принципиальностью и взаимной требовательностью, отсутствием устойчивых антипатий. В таком коллективе большинство работников усвоили групповые нормы поведения, они поддерживают между собой дружеские отношения. Состав такого коллектива относительно стабилен. Трудовой коллектив имеет, как правило, высокие производственные показатели, хорошую трудовую дисциплину, высокую общественную и творческую активность. Во главе такого коллектива стоит руководитель, совмещающий статусы формального и неформального лидера.

¹ Иванов Ю.В. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом. 2003, №6, с.18.

2. Слабосплоченный (расчлененный) коллектив, который состоит из ряда недружелюбно относящихся друг к другу социально-психологических групп, имеющих своих лидеров. Групповые показатели, уровень производственной дисциплины, ценностные ориентации, активность таких групп весьма различны. Внутри каждой из групп наблюдается высокая сплоченность работников.

3. Разобщенный (конфликтный) - по своей сущности формальный коллектив, в котором каждый сам по себе, личные дружеские контакты между его членами отсутствуют, они связаны чисто официальными отношениями, очень часто бывают раздоры. В таких коллективах низкие производственные показатели, большая текучесть кадров, часто возникают конфликты, низкая активность. Формальный лидер не пользуется авторитетом.

Таким образом, мы видим, что наибольшая свобода выбора поведения работника возможна только в сплоченном коллективе.

Как известно, социально-психологический климат может быть благоприятным или неблагоприятным.

Выделим основные признаки благоприятного социально-психологического климата:

- доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении. Стабильно поступающая достоверная информация создает у работника чувство уверенности в себе, в своем положении - даже при неблагоприятных перспективах, когда ясно, откуда и почему грядут неприятности и как их встретить. Отсутствие искусственных ограничений информации воспринимается человеком как доверие и уважение, способствует обретению им душевного комфорта и снижает степень его готовности к каким бы то ни было конфликтам.¹

¹ . Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для вузов.- СПб.: Питер, 2013, с. 98.

- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;

Социальные психологи считают, что в современных организациях должна быть «семейная» атмосфера. «Семейная» атмосфера существует в организации тогда, когда сотрудники готовы поработать немного больше, если это необходимо, стремятся представить коллег в глазах других в выгодном свете и не пытаются преуменьшить их заслуги. В таком коллективе интриги и слухи не поощряются, равно, как и не приветствуются люди, виновные в их появлении. Они, в конце концов, выпадают из коллектива.¹

- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

- удовлетворенность принадлежностью к организации;

- терпимость к чужому мнению;

- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи;

- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов;

- люди чувствуют себя очень комфортно, уверены, что их ценят, охотно делятся информацией, открыты идеям.

- сотрудники чувствуют себя в безопасности: им дают понять, что от них ожидают только самого лучшего, а в случае ошибки дают шанс исправиться;

- сотрудники проецируют положительное отношение друг к другу на отношения с клиентами, коллегами.

В организации должна существовать возможность открытого и прямого общения между всеми членами коллектива, включая возможность эмоционально дискутировать по любому вопросу. Причем общение и взаимодействие должно идти не только на горизонтальном уровне (среди равных по рангу), но и на вертикальном (между подчиненными и начальниками). Такой способ общения похож на улицу с двусторонним

¹ Лапин А. Формирование системы управления персоналом. «Кадровый вестник» №5, 2000, с.62.

движением. Менеджеры считают это единственным способом обеспечить своевременное поступление к ним нужной информации.

Обратим внимание на то, что в зависимости от характера социально-психологического климата его воздействие на личность будет различным - стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям.

Кроме того, социально-психологический климат способен ускорять или замедлять развитие ключевых качеств работника, необходимых в работе: готовность к постоянной инновационной деятельности, умение действовать в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, инициативность и предприимчивость, готовность к непрерывному повышению квалификации, сочетание профессиональной и гуманитарной культуры.

Меры формирования благоприятного социально-психологического климата:

- комплектование коллектива с учетом психологической совместимости работников. В зависимости от целей работы в коллективе надо сочетать разные типы поведения людей. Очень во многих ситуациях группа с представителями одного типа поведения кажется мало работоспособной, например, если соберутся только лица, ждущие указаний и не умеющие проявлять инициативу, или только любители командовать.

Одной из основных задач менеджера как руководителя является подбор кадров и расстановка его по рабочим местам. Как только возник первичный коллектив, особо важным становится вопрос о том, насколько сработаются и будут эффективно взаимодействовать работники друг с другом. Однако не стоит забывать и о структуре рабочих мест и о том, что ее необходимо обеспечить кадрами соответствующих профессий. Целесообразно размещать работников, учитывая их персональные особенности, включая симпатии и антипатии. Если люди, которые симпатизируют друг другу, оказываются на соседних, и более того технологически взаимосвязанных местах, это повышает

результативность их работы, удовлетворенность трудом и повышает настроение. И, в конечном счете, это будет способствовать сплочению коллектива.

- необходимо оптимально ограничить количество лиц, подчиненных одному руководителю (5-7 человек);

- постановка ясных и понятных целей деятельности. Наличие общей цели и совместная деятельность для ее достижения создают особое чувство сопричастности к общему делу, рождают взаимное уважение и внимание к личным интересам, проблемам друг друга;

- определение круга обязанностей, прав и ответственности для каждого сотрудника;

- отсутствие лишних работников и вакансий. Как недостаток, так избыток членов группы ведет к ее неустойчивости: появляется почва, для возникновения напряженности и конфликтов в связи с желанием нескольких лиц занять вакантное место и получить продвижение по работе или в связи с возникающей неравномерностью трудовой загрузки отдельных работников при наличии лишних лиц.

В условиях наемного труда, как это ни парадоксально, наличие сотрудников, которые не заинтересованы работой, практически неизбежно. Несмотря на то, что они мало и плохо работают, тем не менее, это наименьшее, что от них исходит, поскольку в итоге найдется тот, кто исправит их недоделки. Наиболее печальным является тот факт, что человек, который не загружен полезной работой, достаточно часто начинает выполнять не только бесполезную, но и вредную работу. Еще опаснее их пагубное влияние на психологический климат в коллективе.

Прежде всего, речь идет о непосредственной реакции нормально работающих сотрудников на сам факт присутствия бездельников в коллективе. Но в любом проявлении эти реакции отвлекают людей от дела, создают очаги конфликтности, в том числе даже и без участия самих бездельников, а лишь на

основе расхождения в их оценках и из-за споров о том, как на них воздействовать;

- обучение и периодическая аттестация руководящих работников;
- в своей деятельности по оптимизации социально-психологического климата руководителю следует опираться на более активных, сознательных, авторитетных членов коллектива;
- формирование общих норм поведения, «цементирующих» коллектив. Служебный этикет - это большой вопрос, требующий отдельного рассмотрения;
- применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания взаимодействия (увлечение сотрудников личным примером, тренинги, деловые игры, метод убеждения и т.п.)

Интересен материал, полученный методом мозговой атаки, проведенной в учебном центра ОАО «Газпром». Слушатели - работники кадровых служб, предложили 55 подходов к формированию благоприятного социально-психологического климата: (методы приводятся по степени убывания предпочтения)

1. четкое распределение обязанностей сотрудников;
2. информирование работников о целях и задачах коллектива;
3. условия труда, четкий регламент работы,
4. обучение работников;
5. умелое сочетание поощрений и наказаний (регулярное подведение итогов работы, благодарность от руководителя в конце рабочего дня, доброжелательная критика, справедливое наказание, моральное поощрение на собраниях коллектива с приглашением родственников работников)
6. элементы корпоративной культуры (фирменный стиль, внешний облик сотрудников, терпимость к чужому мнению, отсутствие любимчиков, проведение совместных мероприятий; традиции в коллективе, как для работников, так и для членов их семей. Основываясь на знании составных

корпоративной культуры и командообразования приведенных выше, руководитель должен сформировать корпоративные правила, которые помогут ему в решении проблемы взаимоотношений в коллективе.

7. учет профессионализма и опыта работы при подборе персонала;
8. учет совместимости работников (индивидуально-психологических качеств, возраста при подборе персонала и распределении обязанностей);
9. стимулирование работников кадровой службы, отвечающих за климат в коллективе;
10. возможность свободного общения по вертикали и горизонтали;
11. возможность карьерного роста для работников;
12. дисциплина труда в коллективе;
13. знание потребностей работников, учет их при стимулировании труда.

Отношения между подразделениями в организации общественного питания иногда напоминают вражду подростков, живущих на соседних улицах. Каковы бы ни были причины противостояния между отделами, оно снижает работоспособность организации в целом. Отсутствие взаимопонимания между подразделениями может нанести организации особенно болезненный удар в кризисной ситуации.

Одним из эффективных средств является «мозговой штурм»: его можно провести даже по выдуманной проблеме, пригласив на обсуждение людей, которых необходимо помирить. Мозговой штурм хорош тем, что никакие идеи не ругают - все принимается и записывается. Люди входят во вкус, начинают дополнять друг друга. Обычно с таких мероприятий люди выходят хорошими приятелями.

Традиционными средствами поднятия корпоративного духа являются выезды на природу, спортивные мероприятия и т.д. Стоит человеку покинуть здание организации и встретиться где-нибудь в неформальной обстановке - и ситуация резко меняется.

Перед рождественскими и новогодними праздниками многие организации устраивают вечеринки. Одни организации рассматривают их как повод еще раз побаловать нужных людей, другие же видят в них способ сплочения коллектива и воспитания корпоративного духа.

Однако такое традиционное средство, как вечеринка, по мнению специалистов, может дать обратный эффект. Если в организации заведено регулярно устраивать такие встречи, то там и так, по-видимому, с командным духом все в порядке. А если такой традиции нет, то неожиданное мероприятие может только усугубить ситуацию. Это может быть даже опасным, потому что все выпьют и могут начать выяснять отношения.

Ощутить себя единой командой, делающей одно дело, позволяют и просто регулярные выступления руководителя организации перед всем коллективом. При этом желательно, чтобы руководитель был харизматической личностью. Руководителю следует рассказывать о ближайших планах, о достижениях, о том, чего стратегически организация должна добиться, какие проблемы существуют, и как их решать вместе, какой отдел, что значит для организации. Это сильно сплачивает коллектив.

Однако слишком хорошие отношения в коллективе - это плохо, считают некоторые специалисты по менеджменту. В данном случае имеются свои уязвимые места:

- иногда сотрудники излишне сосредоточены на отношениях внутри коллектива и недостаточно - на работе;
- они начинают избегать даже необходимой конфронтации, что мешает решать важные вопросы;
- из-за «доброты» люди отказываются решать трудные кадровые вопросы: нелегко уволить «друга» или сказать ему замечание. Но конфликт никуда не исчезает, он просто уходит в «подполье»;
- подчас забота о взаимоотношениях внутри коллектива приводит к введению уравнительной системы вознаграждения за труд, а это обессиливает наиболее амбициозных и целеустремленных людей;

- когда сотрудники всерьез дружат, это приводит к разрушению иерархии;

- в таких организациях люди иногда избегают ведения четкой статистики своих достижений.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РОККИ РОЛЛ

3.1. Характеристика деятельности организации ООО «Рокки Ролл»

Для анализа оптимизации работы персонала была выбрана организация общественного питания по доставке суши и роллов ООО «Рокки Ролл».

Организация ООО «Рокки Ролл» находится в г. Томске, по адресу ул. Иркутский тракт, д. 12.

Данная организация осуществляет доставку готовых роллов и суши. Приготовление блюд осуществляется непосредственно после того, как клиент позвонил и сделал заказ. Это достаточно положительный момент в работе данной организации, т.к. блюда доставляются всегда свежеприготовленными. Также в наличии имеется небольшой ассортимент закусок, приготовленных во фритюре, десертов и молочных коктейлей.

Режим работы: воскресенье – четверг с 10:00 до 23:00; пятница, суббота: с 10:00 до 00:00.

Штат сотрудников в ООО «Рокки Ролл» небольшой и имеет следующую организационную структуру: генеральный директор, бухгалтерия, логистический отдел, работники кухни, диспетчеры, уборщицы. И, поскольку данная организация специализируется на доставке готовой продукции, то здесь отсутствуют официанты и бармены.

Далее мы рассмотрим, чем занимается каждый отдел предприятия.

Генеральный директор (1 человек): заключение договоров, распоряжение финансами (начисление и выдача заработной платы), подбор кадров, повышение квалификации работников, заключение договоров с медицинским учреждением для прохождения медосмотров и прочее.

Бухгалтерия (1 человек): своевременная сдача финансовой отчетности, оформление трудовых отношений.

Логистический отдел включает водителей-курьеров, которые доставляют клиентам приготовленные заказы, рассчитывая их непосредственно на месте. Также сдают выручку диспетчеру. Количество курьеров 4 человека.

Работники кухни (4 человека)– это повара, осуществляющие приготовление заказанных блюд, и помощники повара, помогающие им.

Диспетчеры как по телефону принимают заказы от потенциальных клиентов, так и обрабатывают заказы с сайта, проводят опрос качества, занимаются координацией курьеров, устраняют конфликтные ситуации с клиентами, в конце рабочего дня собирают всю выручку у курьеров и составляют отчет. Количество диспетчеров 2 человека.

Уборщицы (2 человека) занимаются поддержанием чистоты и порядка в организации.

Из описания деятельности каждого отдела можно увидеть, что сотрудники на некоторых должностях выполняют двойную функцию. Так генеральный директор выполняет функции, как управляющего, так и специалиста отдела кадров. Диспетчер - функцию оператора и администратора. Связано это с тем, что организация небольшая и нерентабельно содержать большой штат сотрудников.

Итак, общая численность сотрудников составляет 14 человек.

Исследование структуры персонала по возрасту показало, что большинство работников находится в возрастном промежутке от 20 до 35 лет, что говорит о преобладании молодых сотрудников в коллективе ООО «Рокки Ролл».

Нужно отметить, что подбор персонала является ключевым моментом ресторанного бизнеса.

Пути поиска персонала в данной организации различные:

- самостоятельный подбор персонала путём размещения объявлений о вакансиях в СМИ с последующим проведением собеседований;
- использование услуг кадровых агентств.

В ООО «Рокки Ролл» существует ряд нюансов, касающихся младшего обслуживающего персонала.

Первый нюанс заключается в том, что у сотрудников отсутствует мотивация по достижению поставленных руководством организации планов по продажам на грядущий месяц.

Во-вторых, причины отсутствия мотивации кроются в небольшой текучести кадров, в основном среди курьеров и помощников поваров. Поскольку основной целью курьеров, в основном, является возможность гарантированно заработать на период учебной деятельности. То есть работа в глазах учащегося предстаёт лишь временным вариантом получения дохода без перспектив дальнейшего карьерного роста.

В данном случае необходимо в обязательном порядке чётко обозначить гарантированный выигрыш, который будет обеспечен сотруднику, выполнившему поставленные организацией задачи по продажам. В связи с чем повысится и мотивация обслуживающего персонала. Таким образом, возрастет и качество сервиса. А это очень важно, ведь требования потребителей к качеству обслуживания повышаются опережающими темпами.

К сожалению, в организации ООО «Рокки Ролл» не предусмотрены надбавки за работу в праздничные и выходные дни, но по желанию генерального директора могут быть выданы премии. К нарушителям трудовой дисциплины применяются меры дисциплинарных взысканий (например, штраф в размере 500руб за курение в неположенном месте или опоздание).

3.2. Исследование проблемы оптимизации труда персонала в ООО «Рокки Ролл»

В данной главе мы сначала исследуем систему мотивации сотрудников в организации ООО «Рокки Ролл», а затем социально-психологический климат.

Для исследования системы мотивации сотрудников в организации общественного питания ООО «Рокки Ролл» проведем исследование с помощью опроса (в приложении).

Число опрошенных состояло из следующих категорий сотрудников:

- повар – 2 человека;
- помощник повара – 2 человека;
- диспетчеры – 2 человека;
- курьеры – 4 человек;
- уборщицы – 2 человека.
- генеральный директор – 1 человек.

Удовлетворенность персонала условиями труда, принятой системой оплаты определяет мотивацию сотрудников на повышение эффективности работы предприятия.

В рамках разработки оптимизации относительно мотивации сотрудников организации ООО «Рокки Ролл» был проведен опрос. Опрос мнений сотрудников – это эффективный способ изучения ситуации в организации и отношения сотрудников к этой ситуации, который содержит 6 тематических блоков.

Блок номер 1 – «Общие вопросы».

Проведенный опрос сотрудников предприятия общественного питания позволяет сделать вывод, что для 84% респондентов работа в организации ООО «Рокки Ролл» является средством для заработка денег, для 2% – это возможность подъема по карьерной лестнице, для 6% – возможность общения с хорошим коллективом и 8% считают, что не важно, где работать.

На вопрос «Как Вы оцениваете свою работу?» 30% опрошенных респондентов считают свою работу интересной; 15% – отмечают, что это работа, требующая высокой степени ответственности; 2% – говорят о том, что она требует творческого подхода; 53% – выделяют пункт, что работа сложная и трудная.

Довольны своей работой в организации 67% опрошенных сотрудников, 15% – скорее не довольны, чем довольны и 18% – затрудняются ответить. Данные наглядно представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 - Оценка респондентами удовлетворенности трудом в организации ООО «Рокки Ролл»

Причинами недовольства сотрудники называли: недостаточный уровень материального вознаграждения, практически отсутствуют кадровые программы по обучению персонала.

Социологический опрос показал, что организация трудового процесса устраивает 90% работающих в организации ООО «Рокки Ролл», 86% и 82% поддерживают руководство в улучшении условий труда и модернизации производства: 78% и 74% считают нормальной социальную сферу и уровень заработной платы.

Блок номер 2 - «Карьерный рост».

27 % опрошенных не удовлетворяет возможность развития, как по вертикальной, так и горизонтальной карьерной лестнице в организации. Основная часть опрошенных 73% затруднились ответить. Тех, кого устраивает возможность карьеры не выявлено.

Блок номер 3 - «Условия организации трудового процесса».

Для повышения качества деятельности любого учреждения или организации необходимо знать, как сотрудники относятся к своим обязанностям, друг другу, что стимулирует их работать лучше. Оценка удовлетворенности работников дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, и по каким направлениям следует совершенствовать систему работы с персоналом.

Поэтому следующий вопрос касался удовлетворенности сотрудников своими условиями труда.

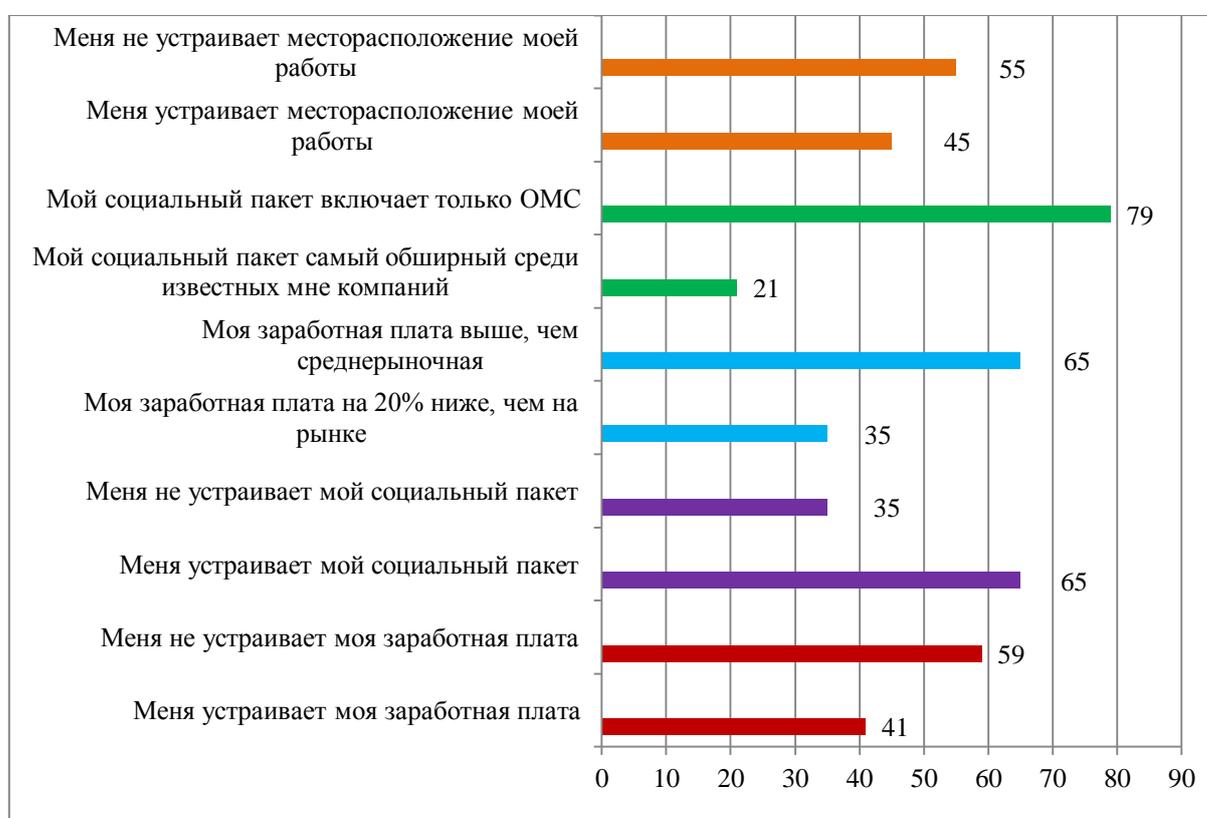


Рисунок 5 - Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли Вы своими условиями труда (можно выбрать несколько вариантов ответов, не противоречащих друг другу)?»

Итак, можно сказать, что большинство опрошенных сотрудников организации ООО «Рокки Ролл» 55 % не устраивает месторасположение их работы; 59% опрошенных не устраивает заработная плата; не смотря на это, большую часть респондентов 65% устраивает социальный пакет; хотя 21% из

них не считают, что их социальный пакет самый обширный среди известных им предприятий общественного питания.

Блок номер 4 - «Баланс между работой и личной жизнью».

85% опрошенных согласились с тем, что в процессе трудовой деятельности в организации ООО «Рокки Ролл» существует баланс между работой и личной жизнью.

15% ответили, что баланс между работой и личной жизнью не соблюдается, то есть, выявлена проблема распределения времени между ними практически нет.

Блок номер 5 - «Обучение и развитие».

Для того, чтобы выявить особенности обучения в организации как элемента системы мотивации в организации ООО «Рокки Ролл», респондентам предложили вопросы под номерами с 13 по 16. Четверым был вопрос о том, есть ли в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников. Основная часть опрошенных 9 чел. (75%) затруднились ответить, остальные 3 (25%) ответили положительно.

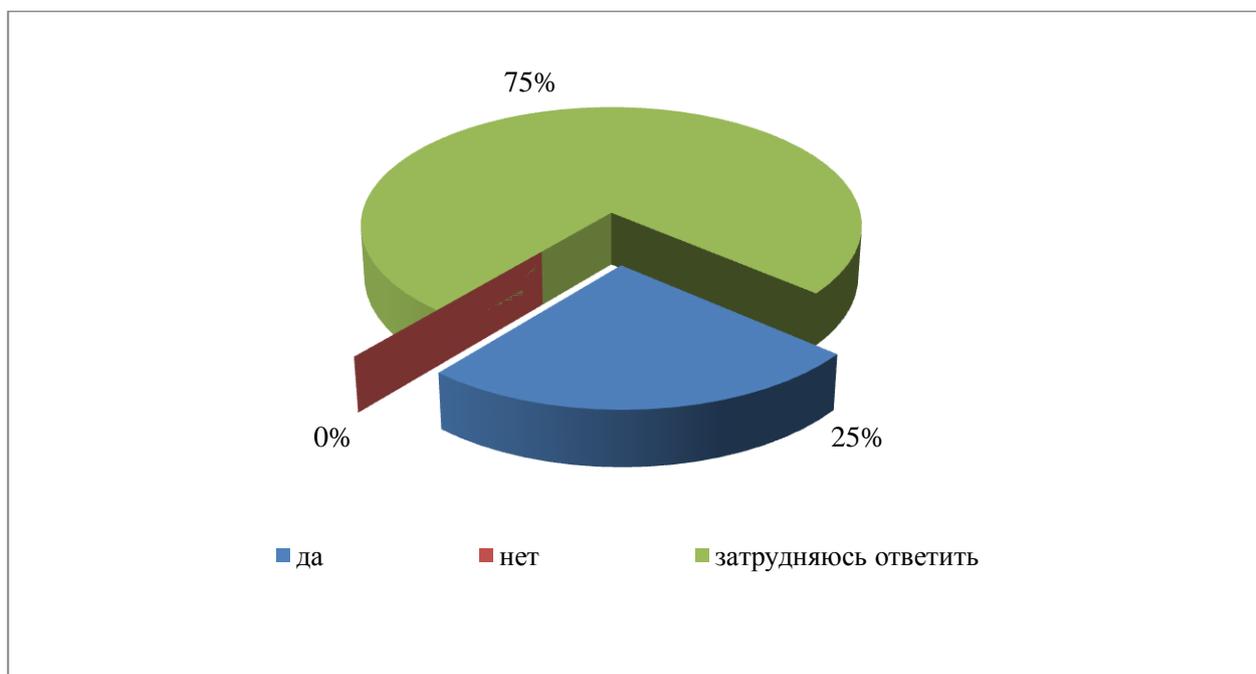


Рисунок 6 – Ответы на вопрос: «Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников?»

Беседа с руководителем организации ООО «Рокки Ролл» выяснили, что в настоящее время существует недостаточное финансирование такого вида мотивации персонала как обучение. То есть руководство считает, что развитие сотрудников не имеет особой важности.

Блок номер 6 - «Мотивация персонала (моральная и материальная)».

На рис. 7 представлена оценка персоналом уровня заработной платы в организации ООО «Рокки Ролл».



Рисунок 7 – Оценка респондентами уровня заработной платы

40% отметили, что заработная плата низкая; 40% – средняя, 20% – такая же как и на других предприятиях нашего города, пункт о высокой зарплате не был выбран.

Следующий вопрос посвящен выявлению взаимосвязи заработной платы и уровня ответственности сотрудников.



Рисунок 8 – Ответы на вопрос: «Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?»

27% опрошенных сотрудников организации ООО «Рокки Ролл» отметили, что зарплата, которую они получают, соответствует отдаче и ответственности; 45% - скорее соответствует отдаче и ответственности; 19% - соответствует только ответственности; 7% отметили, что их зарплата скорее не соответствует отдаче и ответственности; 2% - полностью не соответствует отдаче и ответственности.

При этом:

- 21% работников полностью удовлетворены размером зарплаты, которую они получают;
- 48% в большей степени удовлетворены, чем нет;
- 20% скорее не удовлетворены; 3% совсем не удовлетворены;
- 8% затруднились ответить.



Рисунок 9 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?»

Из этих данных мы видим, что в целом удовлетворенность уровнем заработной платы является высокой.

Далее спросили респондентов, какие предпочтения относительно мотивации персонала в организации ООО «Рокки Ролл» в настоящее время наиболее актуальны. Большинство опрошенных сотрудников организации (75%) выделили следующие:

- материальное стимулирование;
- мотивация в виде премий, надбавок к зарплате.

Чуть меньше половины опрошенных сотрудников организации (47%) считают важным заботу о работнике - транспортные расходы, медицинское страхование и т.д.

Всего 4% из всех выделили также предпочтение подъема по карьерной лестнице.

Следующий вопрос касался уровня социальной защищенности персонала организации ООО «Рокки Ролл».



Рисунок 10 – Ответы на вопрос: «Оцените уровень социальной защищенности сотрудников организации ООО «Рокки Ролл»

О низком уровне социальной защиты свидетельствуют и данные социологического опроса сотрудников. Из 100% респондентов 75 % сотрудников оценили реальное состояние своей социальной защиты как неудовлетворительное. 22% опрошенных оценили уровень как удовлетворительный, остальные 3 % уровень оценили как высокий.

Следующим спросили у респондентов, какие меры повышения социальной защищенности сотрудников должны использоваться для усовершенствования оптимизации работы персонала в организации ООО «Рокки Ролл».

- Почти все опрошенные 99% считают необходимым уделять внимание выплатам материальной помощи;

- 98 % опрошенных сотрудников считают необходимым совершенствование мер по охране здоровья сотрудников;

- 87 % отметили необходимость совершенствования мер по организации медицинского обслуживания (страхование).

2 % пожелали иметь тренажёрный зал от предприятия (большинство из желающих - женщины), 35 % хотят побольше организации корпоративных мероприятия. Остальные затруднились ответить.

В результате выявили, что сотрудники хотели бы:

- совершенствование мер по охране здоровья сотрудников (79%);

- совершенствование мер по организации медицинского обслуживания (страхование) (83%);

- выплаты материальной помощи (97%);

- представления дополнительных дней к отпуску (42%);

- получение оплаты мобильного телефона (20%);

- организацию культурного досуга (5%).

В целом результаты исследования показали, что уровень удовлетворенности сотрудников организации ООО «Рокки Ролл» условиями трудовой деятельности является средним. Данный показатель свидетельствует о том, что направления кадровой работы с персоналом являются правильными и требуют продолжения работы в данном направлении.

Были выявлены следующие проблемы:

1. Некоторые сотрудники не довольны своей работой в организации причинами недовольства стали: недостаточный уровень материального вознаграждения, практически отсутствуют кадровые программы по обучению персонала.

2. Небольшую часть опрошенных не удовлетворяет возможность продвижения по карьерной лестнице в организации ООО «Рокки Ролл», поэтому руководству следует обратить на данную проблему особое внимание.

4. Можно сделать вывод о том, что у небольшого количества опрошенных сотрудников организации ООО «Рокки Ролл» существует потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников.

5. Большинство опрошенных сотрудников (55%) не устраивает месторасположение их работы; 59% опрошенных не устраивает заработная плата; не смотря на это, большую часть респондентов 89% устраивает социальный пакет; 41% из них считают, что их социальный пакет самый обширный среди известных им предприятий. Таким образом, удовлетворенность условиями труда опрошенных сотрудников на среднем уровне, что говорит о необходимости совершенствования системы мотивации сотрудников в управлении персоналом организации.

6. Сотрудники наиболее недовольны заработной платой.

Для основной массы трудового персонала работа является средством для получения заработка, причем они же считают, что заработная плата низкая и поэтому большее предпочтение отдают материальному стимулированию в виде премий, надбавок к зарплате, а также забота о работнике - оплаты за детские сады, транспортные расходы, медицинское страхование и т.д.

О низком уровне социальной защиты свидетельствуют данные проведенного опроса сотрудников. Больше половины сотрудников оценили реальное состояние своей социальной защиты как неудовлетворительное.

Таким образом, действующая система мотивации молодых кадров в организации ООО «Рокки Ролл» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность труда персонала предприятия в сфере общественного питания.

Теперь исследуем социально-психологический климат в организации.

Для того чтобы исследовать существующий в ООО «Рокки Ролл» социально-психологический климат были использованы следующие методы изучения:

- наблюдение и интервьюирование сотрудников;
- подготовка анкеты и проведение анкетирования;

- использование авторских методик по изучению социально-психологического климата: методика диагностики уровня эмпатических способностей В. В. Бойко, опросник для изучения психологического климата в коллективе (разработка В.П. Щербаковой).

Социально-психологический климат имеет важнейшую особенность, заключающуюся в суммарной, обобщенной характеристике психологического состояния любого проявления в жизни коллектива. Это связано с тем, что в СПК происходит объединение взаимодействия различных факторов: личностных, групповых, социальных, выступающих в качестве условий трудовой деятельности.

Благоприятный социально-психологический климат имеет ряд важных признаков:

- высокую требовательность друг к другу членов группы и доверие;
- критику: деловую и доброжелательную;
- обсуждая вопросы, которые касаются всего коллектива, иметь возможность свободно выражать собственное мнение;
- чувство принадлежности к коллективу;
- каждый член группы должен быть готов принять на себя ответственность за состояние в ней дел.
- «отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения».¹

Отсюда следует, что проявление социально-психологического климата, как качественной стороны межличностных отношений, осуществляется как совокупность психологических условий, которые либо препятствуют, либо способствуют развитию личности и продуктивной деятельности в группе.

13 респондентов участвовало в анкетировании, результаты которого представлены в приложении...

Напомним, что число опрошенных состояло из следующих категорий сотрудников:

¹ Муранов Д.О. Проблема малой группы в социальной психологии. М.: Лаборатория книги, 2012, с. 21.

- повар – 2 человека;
- помощник повара – 2 человека;
- диспетчеры – 2 человека;
- курьеры – 4 человек;
- уборщицы – 2 человека.
- генеральный директор – 1 человек.

Мнение респондентов о формировании благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива организации ООО «Рокки Ролл» состоит в том, что слаженная работа трудового коллектива организации влияет на деятельность и достижение целей организации (см. рис.10). При работе в организации большинство сотрудников ответило, что им важно общее настроение в коллективе: оптимизм, поддержка, взаимопомощь, общий позитивный настрой.

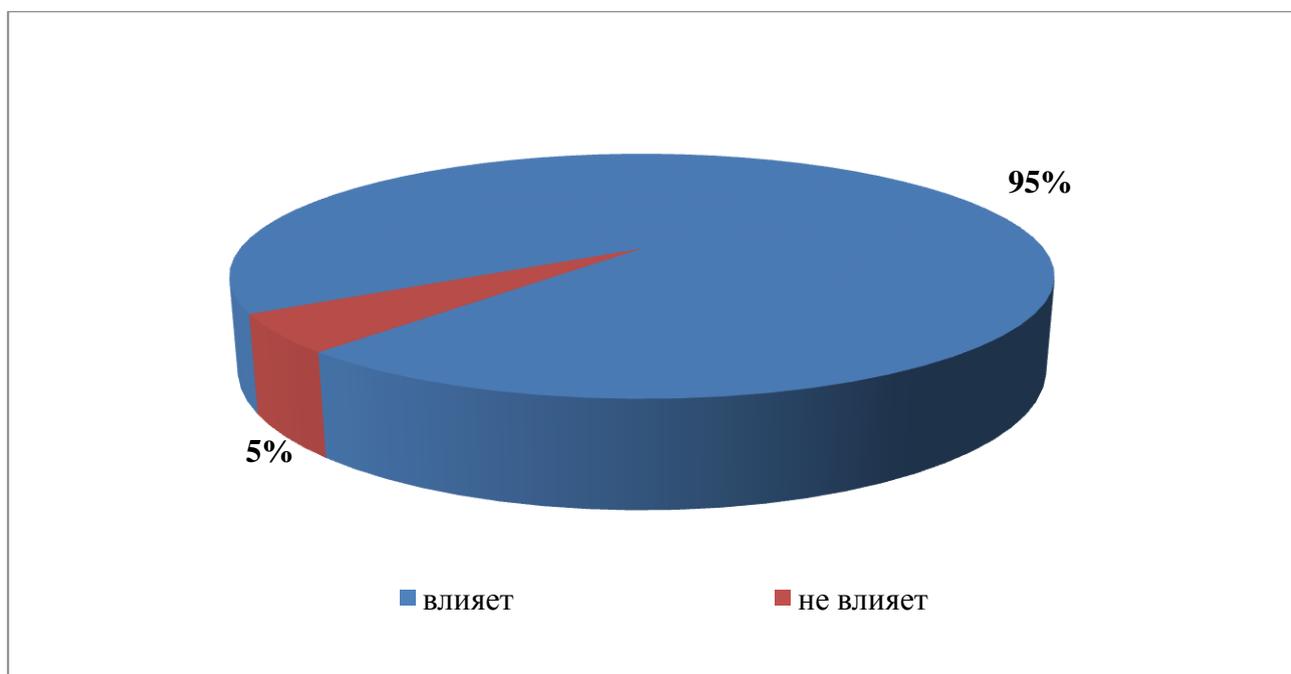


Рисунок 11 - Мнение сотрудников кофейни «Шоколадница» о влиянии работы трудового коллектива на деятельность предприятия сервиса

Для большинства респондентов для формирования благоприятного социально-психологического климата важна возможность свободного выражения собственного мнения при обсуждении тех или иных вопросов, без

страха, упрёка и давления со стороны руководства. При этом абсолютно все участвующие в анкетировании сотрудники отметили, что в коллективе обязательно присутствует чувство доверия друг к другу, чувство принадлежности к коллективу. Сотрудник стремится стать участником того коллектива, с которым он себя сопоставляет, а чувство принадлежности стоит на первом месте в сознании человека, работающего в организации.

Каждый член трудового коллектива обязан брать на себя ответственность за свою работу и за работу коллектива в целом. Перекалывание друг на друга работу отрицательно сказывается на отношении внутри коллектива и деятельности организации. В критических ситуациях для респондентов важна сплочённость коллектива и желание прийти на помощь другому (см. рис. 12).

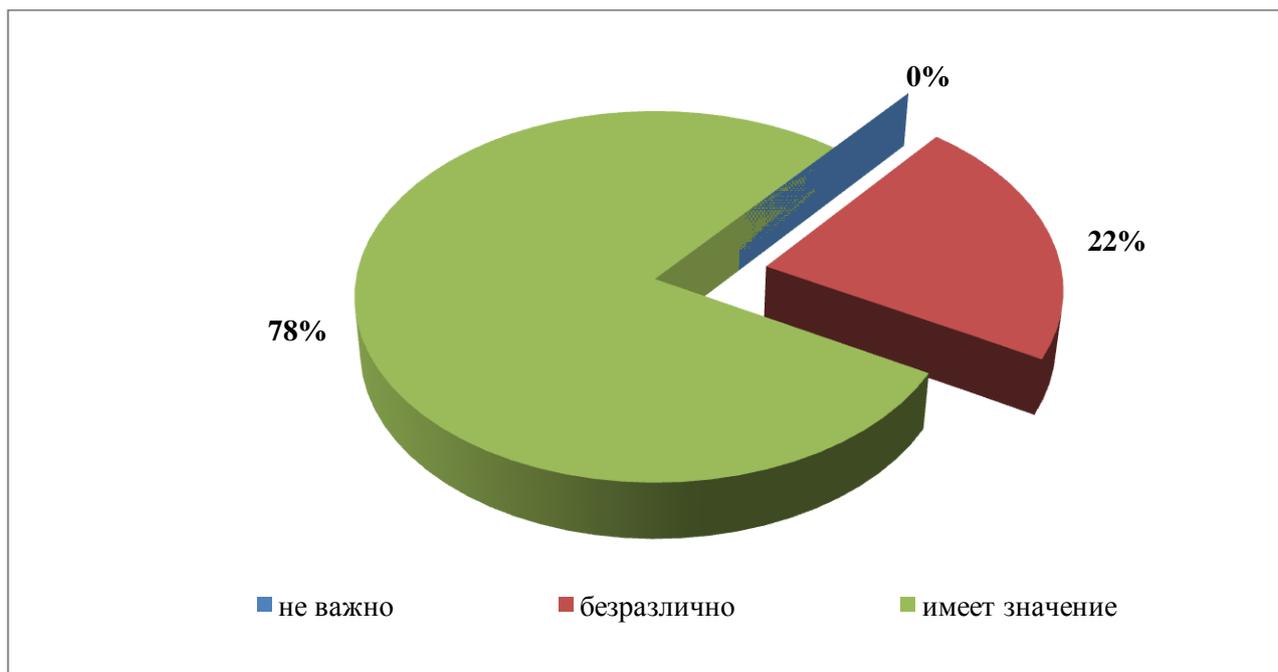


Рисунок 12 - Оценка респондентами важности эмоциональной сплочённости и взаимопомощи в коллективе организации ООО «Рокки Ролл»

Большинство респондентов не могут работать в негативно настроенном коллективе - подавленном настроении, пессимизме, конфликтности - состоящем из враждующих друг с другом группировок. Сотрудники желают равного и справедливого отношения ко всем членам трудового коллектива.

Конфликтные ситуации респонденты желают разрешать чаще сами, нежели через руководство.

В ходе наблюдения за деятельностью трудового коллектива организации ООО «Рокки Ролл» были выявлены такие проблемы:

- «перекладывание» ответственности за работу на других членов коллектива;

- проявление негативных личностных качеств работников – лень, нежелание подчиняться, нежелание идти на уступки, отказ в помощи;

- непринятие новых членов коллектива (стажёров);

- невыполнение должностных инструкций;

- неравенство во взаимоотношениях, выражающееся в явном пренебрежении одних работников другим, уверенности в одних, неуверенности в других;

- иногда наблюдается неравное распределение работы среди поваров, состоящее в том, что один повар выбирает для приготовления заказа чек с большей суммой, в то время как другому повару достаётся чек с меньшей суммой. Заработная плата повара состоит из почасовой оплаты и процента от личной выручки за месяц. Поэтому повар желает взять как можно больше «дорогих» чеков и получить высокую выручку.

В интервьюировании участвовало 8 сотрудников организации ООО «Рокки Ролл» - 2 оператора, 2 повара, 4 курьера.

В ходе исследования методом интервью был выявлен конфликт между диспетчерами и курьерами: диспетчеры, наделенные правами администратора, выявляют отсутствие заинтересованности в исполнении приказов и предписаний, низкой скорости доставки заказов. В свою очередь, курьеры обвиняют диспетчеров в излишнем давлении во время работы, недонесении полной и точной информации.

Перекладывание ответственности на других сотрудников отрицательно воздействует на деятельность трудового коллектива – это подтвердили и отметили респонденты.

Одной из острых проблем коллектива организации ООО «Рокки Ролл», как отмечают респонденты, является принятие новых сотрудников. Управленческий персонал отмечает незаинтересованность коллектива в тех сотрудниках, которые не могут проявить себя в первый день работы. Итог – отсутствие новых работников из-за отсутствия поддержки со стороны сформированного трудового коллектива.

Большинство новых работников представляют свою предстоящую деятельность слишком формально и поверхностно: при поступлении на работу у них остаётся масса открытых вопросов и проблем. Ориентация – это деятельность по введению работников в курс их задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Все респонденты отмечают, что собрания с руководством и коллективные тренинги способствуют поднятию общего коллективного сознания, позитивного настроения трудового коллектива.

Как мы уже сказали выше, диспетчеры наделены правами администратора. Было замечено, что стиль руководства каждого диспетчера – различный. Это сказывается на дисциплине трудового коллектива, а также на уважении и привязанности к тому или иному диспетчеру – сотрудники охотнее выполняют поручения «любимого» оператора, чем «строгого» и «требовательного».

Диагностический опросник социально-психологического климата группы, разработанный В.П. Щербаковой состоит из 23-х вопросов, связанных с работой и трудовым коллективом. Результаты исследования представлены в таблице 4.

В ходе опроса участвовало 13 респондентов.

Таблица 1

Результаты диагностики СПК группы (опросник В.П. Щербакова)

№ вопроса	Формулировка вопроса	Варианты ответов	Количество ответов	Количество ответов в %
1	Нравится ли Вам Ваша работа?	Очень нравится	0	0
		Пожалуй, нравится	9	69,2
		Работа безразлична	2	15,4
		Пожалуй, не нравится	2	15,4
		Очень не нравится	0	0
2	Хотели бы Вы перейти на другую работу?	Да	2	15,4
		Нет	7	53,8
		Не знаю	4	30,8
3	Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего непосредственного руководителя: 5 – качество развито очень сильно, 1 – качество совсем не развито.			
Трудолюбие	1	0	0	
	2	0	0	
	3	3	23,1	
	4	8	61,5	
	5	2	15,4	
Общественная активность	1	0	0	
	2	0	0	
	3	2	15,4	
	4	10	76,9	
	5	1	7,7	

Продолжение таблицы 1

Результаты диагностики СПК группы (опросник В.П. Щербакова)

Профессиональные знания	1	0	0
	2	0	0
	3	1	7,7
	4	10	76,9
	5	2	15,4
Забота о людях	1	0	0
	2	1	7,7
	3	4	30,8
	4	2	15,4
	5	6	46,2
Требовательность	1	0	0
	2	0	0
	3	2	15,4
	4	8	61,5
	5	3	23,1
Отзывчивость	1	0	0
	2	0	0
	3	3	23,1
	4	9	69,2
	5	1	7,7
Общительность	1	0	0
	2	0	0
	3	1	7,7
	4	10	76,9
	5	2	15,4

Результаты диагностики СПК группы (опросник В.П. Щербакова)

Способность разбираться в людях		1	0	0
		2	3	23,1
		3	4	30,8
		4	5	38,5
		5	1	7,7
Справедливость		1	0	0
		2	0	0
		3	0	0
		4	10	76,9
		5	3	23,1
Доброжелательность		1	1	7,7
		2	0	0
		3	5	38,5
		4	6	46,2
		5	1	7,7
4	Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у товарищей?	Тимофеева	4	30,8
		Нюхалкина	4	30,8
		Ежунова	4	30,8
		другие	1	7,7

Продолжение таблицы 1

Результаты диагностики СПК группы (опросник В.П. Щербакова)

5	Предположим, что по каким-либо причинам Вы временно не работаете, вернулись ли Вы бы на своё нынешнее место работы?	Да	5	38,5
		Нет	3	23,1
		Не знаю	5	38,5
6	Отметьте, пожалуйста, с каким из приведённых ниже условий Вы больше всего согласны?			
	Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди		9	69,2
	В нашем коллективе есть всякие люди		4	30,8
	Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные		0	0
7	Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?	Нет, конечно	2	15,4
		Скорее нет, чем да	1	7,7
		Не знаю, не задумывался	5	38
		Скорее да, чем нет	3	23,1
		Да, конечно	0	0
8	Обратите внимание на приведённую ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а 9 – коллектив, который Вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместили бы свой коллектив?			
	1	2	15,4	
	2	6	46,2	
	3	2	15,4	

Результаты диагностики СПК группы (опросник В.П. Щербакова)

4		2	15,4	
5		1	7,7	
9	Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых и личностных качеств большинства членов коллектива?			
Деловые качества большинства членов коллектива	Да	5	38,5	
	Пожалуй, да	5	38,5	
	Не знаю, не задумывался	3	23,1	
	Пожалуй, нет	0	0	
	Нет	0	0	
Личностные качества большинства членов коллектива	Да	4	30,8	
	Пожалуй, да	6	46,2	
	Не знаю, не задумывался	3	23,1	
	Пожалуй, нет	0	0	
	Нет	0	0	
10	Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись?	Это бы меня вполне устроило	1	7,7
		Не знаю, не задумывался	7	53,8
		Это бы меня совершенно не устроило	5	38,5

Результаты диагностики СПК группы (опросник В.П. Щербакова)

11	Могли бы Вы с уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?	Нет, не мог бы	1	7,7
		Не могу сказать, не задумывался	9	69,2
		Да, мог бы	3	23,1
12	Какая атмосфера преобладает обычно в Вашем коллективе? На приведённой ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9 – наоборот, атмосфере взаимопонимания, взаимного уважения. В какую из клеток Вы поместили бы свой коллектив?			
6		4	30,8	
7		6	46,2	
8		3	23,1	
13	Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы Вы встречаться с членами Вашего коллектива?	Да, конечно	0	0
		Скорее да, чем нет	1	7,7
		Затрудняюсь ответить	6	46,2
		Скорее нет, чем да	4	30,8
		Нет, конечно	2	15,4
14	Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы?			
Состояние оборудования		Полностью удовлетворен	1	7,7

Результаты диагностики СПК группы (опросник В.П. Щербакова)

	Пожалуй, удовлетворен	10	76,9
	Трудно сказать	0	0
Равномерность обеспечения работой	Пожалуй, удовлетворен	8	61,5
	Трудно сказать	2	15,4
	Пожалуй неудовлетворен	2	15,4
	Полностью не удовлетворён	1	7,7
Санитарно-гигиенические условия	Полностью удовлетворен	3	23,1
	Пожалуй, удовлетворен	10	76,9
	Полностью неудовлетворен	0	0
Отношения с непосредственным руководителем	Полностью удовлетворен	2	15,4
	Пожалуй, удовлетворен	7	53,8
	Трудно сказать	6	23,1
	Пожалуй, неудовлетворен	1	7,7
Возможность повышения квалификации	Пожалуй, удовлетворен	1	7,7
	Трудно сказать	9	69,2

Результаты диагностики СПК группы (опросник В.П. Щербакова)

		Пожалуй неудовлетворен	1	7,7
		Полностью не удовлетворён	2	15,4
	Разнообразие работы	Пожалуй, удовлетворен	4	30,8
		Трудно сказать	5	38,5
		Пожалуй неудовлетворен	2	15,4
		Полностью не удовлетворён	2	15,4
15	На сколько, по Вашему мнению, организована Ваша работа?			
	По-моему, наша работа организована очень хорошо		3	23,1
	В общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения		5	38,5
	Трудно сказать		4	30,8
	Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую		1	7,7
	По-моему, работа организована очень плохо		0	0
16	Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?	Безусловно, да	1	7,7
		Пожалуй, да	7	53,8
		Трудно сказать	2	15,4
		Пожалуй, нет	3	23,1
		Безусловно, нет	0	0
17	Ваш пол	Мужской	4	30,8
		Женский	9	69,2
18	Возрастлет		

Результаты диагностики СПК группы (опросник В.П. Щербакова)

19	Образование	Незаконченное среднее	0	0
		Среднее	6	46,2
		Средне специальное	4	30,8
		Незаконченное высшее	2	15,4
		Высшее	1	7,7
20	Стаж работы в данном коллективелет		
21	Ваша профессия		
22	Ваша среднемесячная зарплата с учетом всех премиальных выплатруб.		
23	Ваше семейное положение	Холост (не замужем)	8	61,
		Женат (замужем)	5	38,5
		Разведен (а)	0	0
		Вдовец (вдова)	0	0

Источник: анализ опросника В.П. Щербаковой

Обработка и анализ полученных результатов проводятся следующим образом: на основании ответов на вопросы 17-23 даётся краткая социально-демографическая характеристика обследованной группы.

Из 13 респондентов - 4 мужского пола, 9 женского. Большинство в возрасте от 25 до 35 лет, большинство имеет среднее образование. В опросе участвовало больше курьеров и работников кухни.

Большинство сотрудников, и это женщины, замужем, а мужчины холосты.

Вопросы 6-13 направлены на выявление особенностей отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений и коллектива в целом (см. Табл.5). Каждый ответ тестируется тремя вопросами - эмоциональный (6,8,12), когнитивный (9, 11), поведенческий (7,10,13) Ответ на каждый из вопросов оценивается как +1, 0, -1

Таблица 2

Количество оценок компонентов

	Компоненты					
	Эмоциональный		Когнитивный		Поведенческий	
	+	-	+	-	+	-
	11	0	15	1	1	9
Среднее	0,85		1		-0,6	

Источник: анализ результатов опросника В.П. Щербаковой

Среднее по каждому компоненту высчитывается по формуле:

$$\bar{X} = \frac{\text{сумма положительных оценок} - \text{сумма отрицательных оценок}}{n(\text{количество респондентов})}$$

Полученные средние оценки могут располагаться в интервале от -1 до +1. Этот континуум подразделяется на три части: от -1 до -0,33 – отрицательные оценки; от -0,33 до +0,33 - противоречивые или неопределенные оценки и от +0,33 до + 1 - положительные оценки. Соотношение оценок трех компонентов - эмоционального, когнитивного и поведенческого - позволяет охарактеризовать психологический климат как положительный, отрицательный и неопределенный (противоречивый).

Обработка данных 1, 14, 15, 16 вопросов на основе отношения полученных оценок к общему количеству показало, что, в целом, большинству сотрудников организации ООО «Рокки Ролл» нравится их работа, работа организована неплохо, но есть возможности для её улучшения. Руководитель реально влияет на деятельность коллектива. Небольшое количество респондентов недоволено отсутствием возможности повышения квалификации путём прохождения тренингов и определённых программ обучения вне организации. Непосредственный руководитель получил высокие оценки его личных качеств.

Исходя из полученных результатов диагностического опросника, можно сказать о положительном социально-психологическом климате в трудовом коллективе организации ООО «Рокки Ролл».

Методика диагностики уровня эмпатических способностей В.В. Бойко состоит из 36 утверждений. Эмпатия - осознанное сопереживание состояния другого человека. Проникающая способность в эмпатии расценивается как важное коммуникативное свойство человека, позволяющее создавать атмосферу открытости, доверительности, задушевности.

Расслабление партнера содействует эмпатии, а атмосфера напряженности, неестественности, подозрительности препятствует раскрытию и эмпатическому постижению.¹

В методике также участвовало 13 респондентов. Результатом оказался заниженный уровень эмпатической способности. Большинство респондентов стараются спокойно относиться к переживаниям и проблемам своих коллег, чаще всего они не ставят себя на место партнёра.

Таким образом, сопоставляя результаты четырёх проведённых исследований, можно сделать вывод о зрелости трудового коллектива в организации общественного питания ООО «Рокки Ролл» так как большинство сотрудников работают друг с другом либо полгода, либо больше года, коллектив имеет свои традиции, обычаи. Сотрудники понимают важность

¹ Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. Питер, 2011, с. 164.

слаженной работы, как для деятельности предприятия, так и для личности в целом. Особую важность члены трудового коллектива уделяют чувству принадлежности к коллективу, и распределению ответственности в ходе работы.

Были выявлены препятствия для совершенствования социально-психологического климата в коллективе, такие, как разногласия в работе диспетчеров и курьеров, различия в стилях руководства диспетчеров, некачественное донесение информации, долгая и трудная адаптация новых сотрудников, отсутствие повышения квалификации. В целом, положительный микроклимат в организации ООО «Рокки Ролл» позволяет добиться эффективной работы организации общественного питания.

3.3. Разработка рекомендаций по оптимизации работы персонала в ООО «Рокки Ролл»

Совершенствование методов мотивации персонала организации общественного питания ООО «Рокки Ролл» предлагаем организовать по направлениям, состоящим из шести блоков.

Блок номер 1 - «Условия организации трудового процесса».

Вопрос условий организации трудового процесса работников организации ООО «Рокки Ролл» является одним из наиболее важных. Предлагаем внедрить комплекс мероприятий в данной области:

Таблица 3

Внедрение дополнительных мероприятий по организации трудового процесса

Наименование мероприятия	Описание мероприятия	Затраты
Комната отдыха	Комната 10 кв.м: диван и удобный кресла, расслабляющая музыка, свет, ароматическая лампа	Ремонт комнаты 40 000 руб. Покупка необходимой мебели и оснащения 50 000 руб.
Поход в боулинг	2 раза в год	30 000 руб.
Расслабляющий массаж	1 раз в 2 месяца	500 руб. на 1 человека 3000 руб. на 1 человека в год
Абонемент в тренажерный зал	1 раз в 1,5 месяца	1500 р. в месяц на 1 человека
Комплекс мероприятий в области охраны труда	подразумевает создание безопасных условий пребывания персонала, соблюдение санитарно-гигиенического режима, мер противопожарной и электробезопасности- обучение безопасному поведению, знанию норм и правил охраны труда, ведение обязательной документации, определяемой номенклатурой дел	50 000 руб. в год

	<p>утвержденной руководителем организации. Со всеми работниками организации ООО «роки Ролл» регулярно проводить инструктажи и обучение, изучать нормативно-правовые документы по охране труда и пожарной безопасности:</p> <p>Федеральные законы. Постановления Правительства Российской Федерации. Приказы Министерств, законодательные акты. СанПиНы.</p> <p>СНиПы. ГОСТы.</p>	
--	--	--

Блок номер 2 - «Баланс между работой и личной жизнью».

Организовать в организации ООО «Рокки Ролл» рациональные режимы труда и отдыха, например, ввести дополнительный выходной в день рождения сотрудника.

Блок номер 3 - «Мотивация персонала (моральная и материальная)».

Выявленную проблему мотивации персонала представляется возможным решить при помощи применения комплексной мотивации персонала.

Основополагающим базисным моментом организации мотивации персонала в организации ООО «Рокки Ролл» является миссия или цель.

Учитывая стадию развития организации и поставленные собственниками цели по ее развитию, мотивация кадров должна быть направлена на решение следующих задач:

- стимулирование персонала к наилучшим результатам в соответствии со стратегией компании;

- повышение удовлетворенности трудом через изменение качества труда и изменение отношения к труду;

- повышение производительности труда через изменение качества труда и изменение отношения к труду;

- установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ и повышение производительности труда;

- привлечение и удержание высококвалифицированного персонала, формирование стабильного коллектива, снижение текучести рабочих кадров.

Для того чтобы удержать на работе и, более того, заставить хорошо трудиться рядового сотрудника, прежде всего, необходимо выстроить правильную систему взаимоотношений с персоналом.

Особого внимания для повышения продуктивности и эффективности работы всего коллектива в целом необходимо уделить таким направлениям кадровой политики, как стимулирование работников за их труд, причем, как материальное, так и моральное; и профессиональное развитие и планирование карьеры сотрудников.

Со стороны системы мотивации сотрудников организации ООО «Рокки Ролл», важно разработать писанное правило содержащее в себе следующие принципы:

– принцип прозрачности. Любой сотрудник должен очень хорошо понимать всю суть системы мотивации и знать ответы на следующие вопросы: кого за что поощряют? почему премию (подарок, бонус) получил кто-то еще, а не я? что мне надо сделать, чтобы тоже получить эту премию? поощрят ли меня, если я сделаю это, это и еще вот это?

– принцип объективности. «Мы можем управлять только тем, что можем измерить». При поощрении сотрудников важно основываться на объективных, измеримых показателях.

– принцип наглядности. Человек намного лучше усваивает информацию, представленную наглядно.

Предлагаем разработать систему поощрений для работников заведения: награда лучшему диспетчеру месяца, призы тем, кто разработает лучшее

предложение о поднятии выручки заведения. При выборе лучшего диспетчера месяца или лучших предложений следует учитывать мнение всего коллектива организации ООО «Рокки Ролл».

Сотрудники данной организации изначально мотивированы, благодаря процентной прибавке от всех обслуженных клиентов. Базовая ставка оклада не является мотивирующей, так как служащие прекрасно понимают, что предел выручки зависит лишь от них самих.

Предлагаем к внедрению следующую программу мотивации работников организации ООО «Рокки Ролл»:

Таблица 4

Программа мотивации работников организации ООО «Рокки Ролл»

Программа мотивации	Процент к доплате
Конкурс «Лучшие продажи сезонного блюда»	5% от оклада
«Топ продаж порций молочных коктейлей» (дополнительная прибавка за каждую проданную порцию молочного коктейля)	2% от стоимости молочных коктейлей
Прибавка за каждую реализованную порцию из конкретной категории (десерты, закуски и т.д.);	2% от стоимости блюда
Прибавка за большее количество увезенных заказов	1% от стоимости увезенных заказов

Предлагаем объявить конкурс «Лучшие продажи сезонного блюда» или «Топ продаж порций молочных коктейлей», по результатам которого наградить победителя, причем обязательно сделать это в присутствии других членов коллектива.

Для сотрудника актуализируется не только денежный компонент мотивации, но и публичный, что мотивирует его к дальнейшим успехам.

Соревновательный момент важен и для поваров: для них можно провести профессиональный конкурс на скорость приготовления заказа. Помимо повышения качества работы повара, это способствует более быстрой доставке заказа, что очень порадует клиентов.

Уже упомянутый соревновательный момент также помогает мотивировать коллектив.

Считаю, что разработанные мной предложения по совершенствованию методов мотивации персонала организации ООО «Рокки Ролл» в целях оптимизации работы персонала позволят сделать услуги данной организации более востребованными, и выделиться на фоне конкурентов.

Для определения направлений совершенствования социально-психологического климата в организации общественного питания ООО «Рокки Ролл» были проведены исследования – анкетирование, интервью, наблюдение, проведение опроса по авторским методикам по определению характера социально-психологического климата в коллективе и уровня эмпатических способностей, с целью определения факторов, отрицательно влияющих на СПК трудового коллектива.

Одним из важных показателей социально-психологического климата в коллективе, а также одной из основных причин неблагоприятного климата являются конфликтные ситуации. Конфликтность или социально-психологическая напряженность в коллективе негативно отражается на всех сторонах его жизнедеятельности. Исследования показывают, что время постконфликтных эмоциональных переживаний, расстройств, раздраженности человеческих отношений, нарушение делового контакта, как правило, во много раз способно превосходить время самого конфликта.¹ В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, позиций, взглядов, характеров, интересов с точки зрения психического состояния противоборствующих

¹ Трофимов Г.Д. Разрешение конфликтов в трудовых коллективах. Лаборатория книги, 2010, с.115.

сторон, конфликт выступает одновременно и как защитная реакция и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

Причины возникновения конфликтов:

- распределение власти между участниками коллектива (формальные и неформальные лидеры);

- особенности стиля руководства в организации;

Под стилем руководителя понимается индивидуальный комплекс приемов, методов и способов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций. В процессе трудовой деятельности формируется особенный, специфический «почерк» каждого руководителя.

- личные качества работников, тормозящие деятельность предприятия;

Примером таких качеств выступают лень, грубость, консерватизм, нежелание обучаться, подчиняться руководителю, отсутствие «творческой жилки», нежелание идти на контакт друг с другом.

- несовпадение целей и интересов организации и работников;

Интересы и цели сотрудников и организации должны быть неотделимы друг от друга. Также каждый работник должен чувствовать развитие своих творческих и профессиональных способностей, организация должна предоставить персоналу уверенность в «завтрашнем дне». Важную роль для сотрудников имеет возможность обучения и повышения квалификации. Когда организация не дает этого своим кадрам, когда не существует перспективы развития карьеры, то начинают возникать проблемы в отношениях между руководителем, а также с другими сотрудниками. Следовательно, страдает сам психологический климат.¹

- степень удовлетворённости условиями труда персоналом.

Такой фактор, как условия труда - весомый аргумент для работников. Неблагоприятные условия труда для сотрудников могут стать причиной, тормозящей оптимальное развитие психологического климата.

¹ Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012, с. 13.

Среди основных задач по оптимизации климата выдвигаются следующие:

1. Формирование общих норм, принятых в организации.

2. Реализация личности в процессе работы.

3. Повышение вовлечённости в деятельность организации сервиса путём повышения уверенности членов организации в собственных силах и способностях, причастности в достижениях целей.

4. Формулировка различных привлекательных целей.

5. Предоставление равных возможностей и справедливого распределения обязанностей, создание обстановки, стимулирующей дискуссию, обмен знаниями и опытом.

6. Гибкость в осуществлении контроля. Предоставление самостоятельности в процессе решения организационных задач. Избегание тщательного и непрерывного контроля, который может отрицательно сказываться не только на эффективности деятельности, но и на моральном настрое коллектива.

7. Подражание и имитирование стилей взаимодействия руководителей. Стиль взаимодействия руководителей верхнего звена с руководителями среднего звена воспроизводится последними во взаимоотношениях с подчиненными. Руководители среднего звена, ограниченные администрацией в осуществлении своих полномочий, чаще прибегают к порицаниям и критике подчиненных.

Наиболее очевидными проявлениями благоприятного социально-психологического климата являются внимание, расположение, симпатия, а также настроение духовного подъёма, которое опирается на ясные цели и увлекательные задачи совместной деятельности, обстановка взаимной ответственности и требовательности друг к другу. Устойчивая положительная

атмосфера взаимного внимания и уважения с высокой внутренней дисциплиной и ответственностью.¹

Исходя из данных исследований, путями к совершенствованию социально-психологического климата являются:

- улучшение донесения информации от «верха» к «низу» путём своевременного оповещения информации как в печатном виде (на доске информации), письменном виде (диалоги в социальных сетях), устном виде (сбор персонала на пятиминутку);

- выработка единого стиля управления между диспетчерами путём проведения собрания. В ходе собрания необходимо выработать единые правила и предписания, направленные на исполнительный персонал, включающие в себя порядок мотивации к повышению продаж, выписываемых штрафов за нарушение правил внутреннего распорядка, а также направленные на управленческий персонал непосредственно, включающие в себя порядок предоставления отчётов и передачи смен;

- активное вмешательство наставников в отношении коллектива при стажировке новых сотрудников, включающее в себя не только обучение меню, технологических трав, но и знакомство, наблюдение, включение в работу предприятия.

Успешная работа нового сотрудника будет возможна при выполнении условий, которые создаются в основном руководством:

- удовлетворенность работой и уровнем вознаграждения за нее;
- увлеченность процессом труда;
- наличие перспектив профессионального роста и выдвижения;
- состояние рабочего места;
- возможность качественного отдыха;
- распорядок работы;
- постепенное давление от сформированного коллектива;

¹ Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова, А.Н. Артемьев, Я.Г.Соскин. М.: Юнити-дана, 2012, с.177.

- сохранение чувства преданности коллективу;
- вывешивание на доску информации, в которой отражаются все удаchi и неудачи деятельности работы организации за месяц для повышения мотивации и чувства принадлежности к коллективу;
- чтобы исключить конфликты, затрагивающие выручку каждого повара, управленческому персоналу смены изначально необходимо сориентировать работу поваров: либо создать очерёдность обслуживания, либо распределить и закрепить чеки за определёнными сотрудниками;
- проведение собрания между всеми подразделениями предприятия с участием руководства для разбора разногласий в ходе работы, влияние на неформальных лидеров.

Проведение тренингов является эффективным способом для разрешения конфликтных ситуаций, повышения уровня коллективного сознания.

Целью проведения тренинга на сплочённость коллектива является улучшение взаимоотношений между членами трудового коллектива в организации общественного питания ООО «Рокки Ролл». Участники тренинга – новые и старые сотрудники организации.

Место проведения – ул. Иркутский тракт 12.

Продолжительность тренинга - 2 академических часа.

Периодичность тренинга - 1 раз в 3 месяца.

Содержание тренинга - проведение игр, связанных с активным взаимодействием сотрудников друг с другом, выявляющих индивидуальные личностные качества.

Программа тренинга составляется генеральным директором, при желании может корректироваться с учётом пожеланий высшего руководства.

Однако проведение данного тренинга не способно навсегда отгородить коллектив от конфликтов. Результатами будут являться повышение уровня эмпатических способностей каждого сотрудника, раскрытию скрытых положительных качеств, вовлечение новых сотрудников в сформированный коллектив.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1. Оптимизация работы персонала в организации общественного питания зависит от того насколько решены:

- а) проблемы мотивации;
- б) проблемы психологического климата и взаимоотношений.

2. В науке менеджмента существуют наиболее известные теории мотивации, которые и легли в основу образования разных видов мотивации сотрудников.

Теория Ф. Герцберга: самыми лучшими методами мотивации на предприятии являются внешние условия труда (например, деньги) и содержание труда (например, удовлетворение работой).

Теория Ф. Тейлора: работниками движут лишь инстинкты, стремление к удовлетворению потребностей физиологического уровня.

Теория Д. Макклелланда: существуют три формы человеческих мотивов: стремление к принадлежности, стремление к власти, стремление к достижению успеха.

Теория А. Маслоу: работники на предприятии удовлетворяют свои иерархичные потребности, то есть, от низших к высшим.

Основные методы мотивации персонала в организации более качественного труда делятся на: материальные, нематериальные.

Материальная мотивация в свою очередь делится на две группы:

- 1) Система штрафов;
- 2) Система поощрений.

Методы нематериальной мотивации более разнообразны:

- 1) Похвала руководителя;
- 2) Карьерный рост;
- 3) Обучение за счет фирмы;

4) Хорошая атмосфера в коллективе.

Каждый руководитель сам выбирает подходящие для себя материальные и нематериальные современные методы мотивации персонала организации, которые будут соответствовать его бизнесу, помогут добиться максимальной отдачи у сотрудников.

Как показал проведенный анализ мотивов к каждой группе нужно подходить индивидуально, причем не везде будет приоритет материальной мотивации. Если проанализировать представленные теории мотивации, то можно выбрать разновидности материальной и нематериальной мотивации для каждой группы.

3. Система мотивации в организации общественного питания должна предоставлять ее членам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Мотивация персонала в организации очень важна, особенно для того персонала, который непосредственно занят в сфере оказания каких-либо услуг, т. е. непосредственно контактирует с клиентом.

Система мотивации на предприятии в сфере общественного питания включает в себя:

- систему прямой материальной мотивации;
- систему косвенной материальной мотивации;
- систему нематериальной мотивации.

Традиционно к мотивации персонала в организации общественного питания относят в основном материальные способы мотивации. Например, получение повышенного процента от заработанной сотрудниками выручки.

4. Проведя исследование мотивация труда сотрудников организации ООО «Рокки Ролл», можно сделать вывод о том, что существуют следующие наиболее актуальные проблемы в настоящее время:

- Некоторые сотрудники не довольны своей работой в организации (недостаточный уровень материального вознаграждения, практически отсутствуют кадровые программы по обучению персонала).

- Небольшую часть опрошенных не удовлетворяет возможность продвижения по карьерной лестнице.

- У не большого числа опрошенных сотрудников организации ООО «Рокки Ролл» существует потребность в эффективной системе обучения.

- Удовлетворенность условиями труда опрошенных сотрудников на среднем уровне.

- Сотрудники наиболее недовольны заработной платой.

5. Разработали рекомендации по совершенствованию методов мотивации персонала организации ООО «Рокки Ролл» так как постоянная работа по улучшению и совершенствованию системы мотивации персонала в организации должна способствовать стремлению реализации профессиональных качеств сотрудников, которые работают на благо общего дела.

Поэтому с целью совершенствования методов мотивации персонала организации ООО «Рокки Ролл» предложили к внедрению следующие мероприятия:

1. Внедрение комплекса мероприятий по улучшению условий организации трудового процесса.

2. Совершенствование системы материального вознаграждения.

3. Организация рациональных режимов труда и отдыха.

Также были выявлены причины, мешающие оптимальному развитию социально-психологического климата:

- разногласия в работе управленческого и исполнительного персонала;

- различия в стилях руководства диспетчеров;

- некачественное донесение информации;

- низкий уровень эмпатии;

- долгая и трудная адаптация новых сотрудников;

- неравное распределение работы среди сотрудников;
- отсутствие повышения квалификации.

По данным проблемам были разработаны рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата:

1. Проведение собраний на всех уровнях с установкой правил и предписаний.

2. Проведение тренинга на сплочённость и проведение ролевой игры, способствующих повышению уровня эмпатии.

3. Отслеживание донесения полной информации.

4. Большое количество внимания уделять мероприятиям, способных раскрыть новых сотрудников.

5. Повышение уровня вовлечённости каждого члена коллектива в успехи и неудачи предприятия.

Благоприятный социально-психологический климат способствует максимальной эффективной деятельности предприятия сервиса, в это время как негативный, отрицательный социально-психологический климат может разрушить любую деятельность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник для вузов.- СПб.: Питер, 2013, с. 98.
2. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие. – ООО «Перспектив», 2015, с. 59.
3. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. – М.: Мысль, 1983, с. 207.
4. Бондаренко О. И. Методы оптимизации работы с персоналом современной организации: текст научной статьи по специальности «Экономика и экономические науки». [Электронный ресурс] // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 1. С. 30-33. Электрон. версия печат. публ. Доступ из науч. электрон. б-ки «Киберленинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-optimizatsii-raboty-s-personalom-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения 14.05.2018)
5. Воронина Л.П. , Язева М.А. Система грейдинга как инструмент управления трудом персонала ООО «Уралкалий – Ремонт». Научно-информационный журнал «Вопросы управления», Выпуск №4(25) декабрь 2013г, с. 68.
6. Вьюник А.В. Создание эффективной системы мотивации персонала гостиничного предприятия. Теоретические и прикладные аспекты современной науки : сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции 31 марта 2015 г.: в 6 ч. / Под общ. ред. М.Г. Петровой. – Белгород : ИП Петрова М.Г., 2015. – Часть VI, с. 54.
7. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
8. Жданов А.И. «Проблема психологической совместимости производственного коллектива». Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики, 2004, с. 54.

9. Жохова М.В., Шарафутдинова Р.Р., Хачин С.В. Формирование и развитие системы мотивации труда // Научный альманах. 2016. № 3-1 (17). С. 113-116.
10. Зайцева А.Е. Особенности управления персоналом в сфере общественного питания // Современные научные исследования: теория, методология, практика. 2013. Т. 1. № 3 (3). С. 129-137.
11. Иванов Ю.В. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом. 2003, №6, с.18.
12. Иванов Ю. Аттестация персонала. Журнал "Управление персоналом" №6 2006 год, с. 5.
13. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. Питер, 2011, с. 164.
14. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
15. Комаров Е. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2002, №1, с.39.
16. Комиссарова И.В. Управление социально-психологическим климатом коллектива. [Электронный ресурс] // Экономика и социум. 2016. №8 (27). Электрон. версия печат. публ. URL: [http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_27/Komissarova%20IV%20\(\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_27/Komissarova%20IV%20().pdf)
17. Коновалов А. Как оптимизировать работу подразделения (универсальный алгоритм). [Электронный ресурс]//«Работа с персоналом». Интернет-журнал. 09.08.2006. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/pro-optimizator.html> © HR-Journal.ru (дата обращения 14.05.2018)
18. Котенкова Т.В. Нематериальная мотивация работников ресторанов// Рестораны. 2006. № 4.
19. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. – М.: Дашков и К, 2009, с. 81.
20. Кутузова Н. В. Значение социально-психологического климата для личного состава штатных формирований по обеспечению мероприятий по

гражданской обороне // Педагогика высшей школы. — 2016. — №3.1. — С. 128-131. — URL <https://moluch.ru/th/3/archive/43/1433/> (дата обращения: 15.05.2018).

21. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. - М.: ОАО Типография «Новости», 2000. – С. 180-230.

22. Лымарева О.А., Пирогов Н.М. Социально-психологический климат, как один из важных факторов влияния на удовлетворенность трудом и мотивацию персонала // Экономика и бизнес: теория и практика, 2016. № 11. С. 45-50.

23. Маслова С. Ю. Психологические составляющие карьеры сотрудника организации [Текст] // Актуальные вопросы современной психологии: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — С. 36-38. — URL <https://moluch.ru/conf/psy/archive/157/6379/> (дата обращения: 14.03.2018).

24. Маслова Е. Социально-психологический климат: методы оптимизации // Кадровик №7, 2003, с.55.

25. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012, с. 13.

26. Мельник С.Н. Теоретические и методические основы социально-психологического тренинга // Игра как метод групповой психологической работы, URL: <http://txtb.ru/118/index.html> (Дата обращения 05.05.2018)

27. Менеджмент ресторанного бизнеса: учебное пособие / М.М. Хайкин, Ю.Г. Трабская. – СПб.: Изд - во СПбГУЭФ, 2009.– 122 с.

28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». – 3-е изд. : Пер. с англ. – М.: «И.Д. Вильямс» 2015. – 672с.

29. Муранов Д.О. Проблема малой группы в социальной психологии. М.: Лаборатория книги, 2012, с. 21.

30. Лапин А. Формирование системы управления персоналом. «Кадровый вестник» №5, 2000, с.62.

31. Платонов Ю.П., Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. - Л.: Изд-во Лен. ун-та, 1990.-181 с.

32. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ.пособие. —5-еизд. —М.: Дело. 2003. — 272 с.
33. Трофимов Г.Д. Разрешение конфликтов в трудовых коллективах. Лаборатория книги, 2010, с.115.
34. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова – М.: ТЕИС, 2004.– С. 5, 352 с.
35. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы».— Ростов-на-Дону: Феникс, 2004, с. 314.
36. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.:ГоссМедиа, 2005, с.168.
37. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова, А.Н. Артемьев, Я.Г.Соскин. М.: Юнити-дана, 2012, с.177.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Анкета для сотрудников

Уважаемые коллеги!

Добрый день! Просим Вас принять участие в анкете с целью анализа мотивации персонала в организации ООО «Рокки Ролл».

Предлагаем Вам ответить на следующие вопросы:

Анкетирование содержит 6 тематических блоков.

Блок № 1 - «Общие вопросы»

1. Работа в организации ООО «РоккРолл» является для Вас:

- средством для заработка денег,
- это возможность подъема по карьерной лестнице,
- возможность общения с хорошим коллективом
- не важно, где работать.

2. Как Вы оцениваете свою работу?

- работа интересная;
- работа, требующая высокой степени ответственности;
- работа требует творческого подхода;
- работа сложная и трудная;
- работа, дающая возможность продвижения по служебной лестнице.

3. Довольны ли Вы своей работой в организации ООО «Рокки Ролл» ?

- довольны;
- скорее не довольны, чем довольны;
- затрудняются ответить.

4. Организация трудового процесса в организации ООО «Рокки Ролл» ?

(можно выбрать несколько пунктов):

- устраивает;

- поддерживаю руководство в улучшении условий труда и модернизации производства;

- нормальная социальная сфера;
- достойный уровень заработной платы.

Блок № 2 - «Карьерный рост».

5. Вас удовлетворяет возможность развития как по вертикальной, так и горизонтальной карьерной лестнице в организации ООО «Рокки Ролл» ?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

Блок № 3 - «Обучение и развитие»

6. Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников ?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

7. Имеется ли у вас осведомленность о программах обучения?

- да;
- нет;
- затрудняюсь ответить.

8. Какие использовались форматы обучения в вашей организации?

- тренинг,
- дистанционное обучение,
- развитие навыков на рабочем месте,
- наставничество,
- посттренинговое сопровождение на местах.

Блок № 4 - «Условия организации трудового процесса»

9. Удовлетворены ли Вы своими условиями труда (можно выбрать несколько вариантов ответов, не противоречащих друг другу)?

- Меня устраивает моя заработная плата
- Меня не устраивает моя заработная плата
- Меня устраивает мой социальный пакет
- Меня не устраивает мой социальный пакет
- Моя заработная плата на 20% ниже, чем на рынке
- Моя заработная плата выше, чем среднерыночная
- Мой социальный пакет самый обширный среди известных мне компаний
- Мой социальный пакет включает только ОМС
- Меня устраивает месторасположение моей работы
- Меня не устраивает месторасположение моей работы

Блок № 5 - «Баланс между работой и личной жизнью»

10. Соблюдается ли баланс между работой и личной жизнью?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

Блок № 6 - «Мотивация персонала (моральная и материальная)»

11. Оцените уровень заработной платы в организации ООО «Рокки Ролл»:

- заработная плата низкая;
- средняя,
- такая же, как и на других предприятиях нашего города,
- затрудняюсь ответить.

12. Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?

- зарплата соответствует отдаче и ответственности;
- скорее соответствует отдаче и ответственности;
- соответствует только ответственности;

- зарплата скорее не соответствует отдаче и ответственности;
- полностью не соответствует отдаче и ответственности.

13. Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?

- полностью удовлетворены размером зарплаты;
- в большей степени удовлетворены, чем нет;
- скорее не удовлетворены;
- совсем не удовлетворены;
- затруднились ответить.

14. Какие Ваши предпочтения относительно мотивации персонала?

- материальное стимулирование;
- мотивация в виде премий, надбавок к зарплате;
- забота о работнике - оплаты за детские сады, транспортные расходы, медицинское страхование и т.д.
- введение системы поощрений за внесение рационализаторских предложений.
- работа в данной компании как средство для подъема по карьерной лестнице.

15. Оцените уровень социальной защищенности сотрудников организации ООО «Рокки Ролл»:

- неудовлетворительное,
- удовлетворительное
- как высокое.

16. Выберите актуальные для Вас меры повышения социальной защищенности сотрудников, нестандартные способы мотивации и пожелания относительно улучшения трудовой деятельности с целью оптимизации работы персонала организации ООО «Рокки Ролл»:

- совершенствование мер по охране здоровья сотрудников;
- совершенствование мер по организации медицинского обслуживания (страхование);
- выплаты материальной помощи;

- получать доплаты деньгами на дополнительное медицинское страхование;
- питание в кафе за счет организации;
- получать доплаты деньгами на питание;
- оплата транспортных расходов;
- душ;
- оплата мобильного телефона;
- иметь тренажёрный зал от предприятия (большинство из желающих-женщины);
- организация культурного досуга;
- регулярный выезд на природу;
- организация корпоративных мероприятий;
- предоставление путевок на отдых;
- другое _____.

Анкета «Факторы формирования благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива»

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в исследовании с целью определения условий формирования благоприятного социально-психологического микроклимата трудового коллектива. Информация конфиденциальна.

Инструкция по заполнению: данная анкета состоит из 11 вопросов. В вопросах 4 и 5 следует поставить оценки утверждениям в зависимости от Вашего мнения и Ваших предпочтений.

Краткая справочная информация: социально-психологический климат является комплексной психологической характеристикой, отражающей состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности. Среди основных факторов социально-психологического климата называют отношения людей и условия совместной деятельности.

1) Считаете ли Вы, что работа трудового коллектива влияет на деятельность организации общественного питания?

Да

Нет

2) Считаете ли Вы, что согласованная работа трудового коллектива способствует достижению целей организации?

Да

Нет

3) Что для Вас важнее на предприятии?

Условия труда

Микроклимат и настроение трудового коллектива

4) Поставьте оценку утверждениям

1- абсолютно не согласен

2- безразлично

3 - полностью согласен

() Мне важно отсутствие давления со стороны руководителя, признание права принимать отдельные значимые для группы решения

() Мне важно чувство принадлежности к коллективу, доверие

() Мне важно свободное выражение мнения при обсуждении вопросов

() Я ценю высокую степень эмоциональной сплочённости и взаимопомощи в критических ситуациях

() Каждый член трудового коллектива должен брать на себя ответственность

5) Поставьте оценку утверждениям

1 - абсолютно не согласен

2- безразлично

3 - полностью согласен

() Я не могу работать, когда в коллективе преобладает подавленное настроение, пессимизм, наблюдается конфликтность, агрессивность и антипатии

() Я не могу работать в коллективе, в котором отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях

() Невозможно работать в коллективе, в котором существуют конфликтующие друг с другом группировки

б) Как Вы разрешаете конфликты на рабочем месте?

Самостоятельно

Обращаетесь к руководству

(иное) _____

7) Ваша должность в организации?

Повар

Курьер

Диспетчер

Управляющий

(иное)____

8) Работали ли Вы в другой организации?

Да

Нет

9) Как давно Вы работаете в организации ООО «Рокки Ролл»?

Не более месяца

1-3 месяца

От полугода до года

Более года

10) Укажите Ваш пол

Мужской

Женский

11) Укажите Ваш возраст

18-20

21-25

26-30

31 и более

Вопросы интервьюирования

1. Полностью и быстро ли доходит до Вас новая информация об акциях, изменениях в стандартах, меню?
2. Как на работе коллектива отражаются личные негативные качества работников? Лень, безответственность.
3. Как трудовой коллектив воспринимает новых сотрудников?
4. Позволяют ли Вам собрания и тренинги узнать что-то новое о своих коллегах?
5. Есть ли среди управленческого персонала «любимчики»?

Методика диагностики уровня эмпатических способностей В. В. Бойко.
(Тест-опросник на эмпатию Бойко)

Инструкция к тесту-опроснику Бойко: оцените, свойственны ли вам следующие особенности, согласны ли вы с утверждениями (ответ "да" или "нет" или +/-).

Тестовый материал (вопросы).

1. У меня есть привычка внимательно изучать лица и поведение людей, чтобы понять их характер, наклонности, способности.

2. Если окружающие проявляют признаки нервозности, я обычно остаюсь спокойным.

3. Я больше верю доводам своего рассудка, чем интуиции.

4. Я считаю вполне уместным для себя интересоваться домашними проблемами сослуживцев.

5. Я могу легко войти в доверие к человеку, если потребуется.

6. Обычно я с первой же встречи угадываю «родственную душу» в новом человеке

7. Я из любопытства обычно завожу разговор о жизни, работе, политике со случайными попутчиками в поезде, самолете.

8. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.

9. Моя интуиция — более надежное средство понимания окружающих, чем знания или опыт.

10. Проявлять любопытство к внутреннему миру другой личности - бестактно.

11. Часто своими словами я обижаю близких мне людей, не замечая того.

12. Я легко могу представить себя каким-либо животным, ощутить его повадки и состояния.

13. Я редко рассуждаю о причинах поступков людей, которые имеют ко мне непосредственное отношение.

14. Я редко принимаю близко к сердцу проблемы своих друзей.

15. Обычно за несколько дней я чувствую: что-то должно случиться с близким мне человеком, и ожидания оправдываются.

16. В общении с деловыми партнерами обычно стараюсь избегать разговоров о личном.

17. Иногда близкие упрекают меня в черствости, невнимании к ним.

18. Мне легко удается копировать интонацию, мимику людей, подражая им.

19. Мой любопытный взгляд часто смущает новых партнеров.

20. Чужой смех обычно заражает меня.

21. Часто, действуя наугад, я, тем не менее, нахожу правильный подход к человеку.

22. Плакать от счастья глупо.

23. Я способен полностью слиться с любимым человеком, как бы растворившись в нем.

24. Мне редко встречались люди, которых я понимал бы без лишних слов.

25. Я невольно или из любопытства часто подслушиваю разговоры посторонних людей.

26. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг меня волнуются.

27. Мне проще подсознательно почувствовать сущность человека, чем понять его, “разложив по полочкам”.

28. Я спокойно отношусь к мелким неприятностям, которые случаются у кого-либо из членов семьи.

29. Мне было бы трудно задушевно, доверительно беседовать с настороженным, замкнутым человеком.

30. У меня творческая натура — поэтическая, художественная, артистичная.

31. Я без особого любопытства выслушиваю исповеди новых знакомых.

32. Я расстраиваюсь, если вижу плачущего человека.

33. Мое мышление больше отличается конкретностью, строгостью, последовательностью, чем интуицией.

34. Когда друзья начинают говорить о своих неприятностях, я предпочитаю перевести разговор на другую тему.

35. Если я вижу, что у кого-то из близких плохо на душе, то обычно воздерживаюсь от расспросов.

36. Мне трудно понять, почему пустяки могут так сильно огорчать людей.

ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР: Оптимизация работы персонала в организации общественного питания на примере юридического лица ООО «Рокки Ролл»

Объем оригинальности – 70,62

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов 29,38

Копия отчета с указанием заимствованных источников

№	Имя файла/источника	Ссылка	Тип источника	Процент оригинальности	Процент заимствования
[28]	Скачать/bestref-1843...	http://bestreferat.ru/archives/51/bestref-184351.zip	Интернет (Антиплагиат)	0,27%	2,54%
[29]	TPU_VKR_58508.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU212830.pdf	Томский политехнический университет	0%	2,49%
[30]	Афанасьев, Дмитрий В...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002635000/rsl01002635...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,12%	2,32%
[31]	Сборник материалов к...	http://issledo.ru/wp-content/uploads/2015/04/Sbornik-9-6.pdf	Интернет (Антиплагиат)	0,6%	2,21%
[32]	Субочева, Антонина Д...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000306000/rsl01000306...	Диссертации и авторефераты РГБ	0,15%	1,88%
[33]	Вольский, Александр ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002618000/rsl01002618...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,38%
[34]	Челнокова, Наталья Ю...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006574000/rsl01006574...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,16%
[35]	Скачать/Шапиро - Мот...	http://www.e-reading.org.ua/download.php?book=108789	Интернет (Антиплагиат)	0,22%	1,06%
[36]	Загрузит...	http://psylib.myword.ru/index.php?automodule=downloads&showf...	Интернет (Антиплагиат)	0,15%	0,97%
[37]	Шапиро, Сергей Алекс...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002619000/rsl01002619...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,9%
[38]	Источник 38	http://www.erudition.ru/referat/printref/id.45865_1.html	Интернет (Антиплагиат)	0,88%	0,88%
[39]	Том 5	http://kpfu.ru/portal/docs/F_652267904/Tom.5.Sbornik.statej....	Интернет (Антиплагиат)	0,58%	0,88%
[40]	Журнал "Вопросы упра...	http://vestnik.uapa.ru/ru-ru/issue/2013/04/31/	Интернет (Антиплагиат)	0,12%	0,57%
[41]	Авторитет руководите...	http://yaneuch.ru/cat_18/avtoritet-rukovoditelya/36972.12523...	Интернет (Антиплагиат)	0,5%	0,53%

Другие действия:

Оригинальные блоки: 65,65%
 Заимствованные блоки: 29,38%
 Заимствование из "белых" источников: 4,97%
 Итоговая оценка оригинальности: **70,62%**

Страницы: 1 2 Все

Министерство образования и науки Российской Федерации

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИ32	Удалая Наталья Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

