

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Анализ и разработка механизмов кадровой политики организации и их влияние на конкурентоспособность	

УДК: 005 95 339 137 2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A2A1	Ульянцева Елена Дмитриевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына З.В.	к.т.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2017 г

Планируемые результаты обучения ООП38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (ученик должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой менеджмента
Н.О. Чистякова
« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A2A1	Ульянцевой Елене Дмитриевне

Тема работы:

Анализ и разработка механизмов кадровой политики организации и их влияние на конкурентоспособность	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ	
----------------------------	--

Исходные данные к работе <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i>	1. Отчеты по производственной и преддипломной практике. 2. Учебная и научная литература. 3. Статьи в периодических печатных изданиях. 4. Аналитические обзоры из Интернет. 5. Данные, предоставленные ООО «Бирси». 6. Официальный сайт ООО «Бирси».
--	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	1. Теоретические основы системы мотивации труда. 2. Анализ практики мотивации труда на примере ООО «Бирси». 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Бирси». 4. Социальная ответственность предприятия.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1- Взаимосвязь понятий мотивации Рисунок 2- Структура материального стимулирования Рисунок 3- Организационная структура ООО «Бирси» Рисунок 4- Анализ динамики объема выполненных работ и услуг Рисунок 5- Темпы роста объема продукции к базисному году, % Рисунок 6- Объем выпущенной продукции Рисунок 7- Динамика затрат на 1 рубль выпущенной и реализованной продукции Рисунок 8- Производительность труда одного работника Рисунок 9- Темпы роста производительности труда Рисунок 10- Темпы роста производительности труда и средней заработной платы(в % к предыдущему году) Рисунок 11- Динамика стоимости основных производственных фондов и фондоотдачи Рисунок 12- Соотношение темпов роста производительности труда, фондоотдачи и фондовооруженности труда Рисунок 13- Рентабельность фондов Рисунок 14- Динамика балансовой прибыли и прибыли от реализации продукции Рисунок 15- Показатели рентабельности деятельности предприятия Рисунок 16- Многоугольник конкурентоспособности ООО «Бирси» и ее основных конкурентов

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А2А1	Ульянцева Елена Дмитриевна		

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	7
1 Теоретические аспекты мотивации	10
1.1 Понятие и сущность мотивации	10
1.2 Материальное и нематериальное стимулирование персонала	14
1.3 Сущность конкурентоспособности предприятия	18
1.4 Влияние мотивации на конкурентоспособность предприятия.....	23
2 Анализ основных финансово-экономических показателей и персонала на примере ООО «Бирси»	32
2.1 Общая характеристика ООО «Бирси»	32
2.2 Основные производственно-экономические показатели деятельности предприятия	35
2.3 Анализ практики мотивации труда на примере ООО «Бирси».....	50
2.4 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Бирси».....	55
3 Совершенствование системы мотивации труда на предприятии общественного питания ООО «Бирси».....	63
3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности и маркетинговых стратегий ООО «Бирси».....	63
3.2 Разработка предложений по мотивации персонала на предприятии.....	70
3.3 Оценка эффективности предлагаемых программ.....	75
Социальная ответственность.....	79
Заключение	87
Список используемых источников.....	90
Приложение А Потребности человека и характеристика мотивации, развивающейся на их основе.....	94
Приложение Б Методы морального стимулирования.....	96
Приложение В Тест "Удовлетворенность работой"	98

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 98 страниц, 16 рисунков, 24 таблицы, 41 использованный источник, 3 приложения.

Ключевые слова: мотивация, кадровая политика, персонал, стимулирование, конкурентоспособность.

Объектом исследования является процесс управления кадровой политики.

Цель работы – проанализировать организацию работы по кадровой политике в организации и предложить пути ее совершенствования.

В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности, системы управления персоналом, системы мотивации персонала в ООО «Бирси» и предложения по совершенствованию системы мотивации персонала.

В результате исследования: предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Бирси».

Степень внедрения: предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала представлены руководству ООО «Бирси».

Область применения: система мотивации персонала ООО «Бирси».

Экономическая эффективность/значимость работы: предлагаемые мероприятия приведут к росту мотивированности персонала и повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Бирси».

В будущем планируется: применение предлагаемых мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в деятельности ООО «Бирси».

Введение

Для успешного и эффективного функционирования предприятия в современных условиях экономики большое значение имеет персонал, работающий в данной организации. Человек – ценный актив для предприятия, его необходимо мотивировать на добросовестный труд и высокую самоотдачу, развивать способности и раскрывать потенциал. Поэтому на сегодняшний день становится все более актуальной тема, связанная с человеческими ресурсами организации, их развитием и стимулированием.

Основным инструментом управления развитием человеческими ресурсами в организации является кадровая политика. Целью кадровой политики является обеспечение трудовых процессов квалифицированным персоналом, снижение текучести кадров, и качественного состава персонала в соответствии с потребностями организации. Хорошо спланированная кадровая политика обеспечивает сплоченность в коллективе, а также постоянный обмен опытом между работниками, поддержку, развитие, получение новых навыков, способствующих карьерному росту. Для достижения этого используются следующие инструменты: планирование потребности в персонале; оперативная работа с кадрами; руководство персоналом; мероприятия по его развитию, повышению квалификации; мероприятия по решению социальных проблем; вознаграждение и мотивация.

В данной выпускной квалификационной работе делается акцент на таком направлении кадровой политики как мотивация, так как на рассматриваемом в дипломе объекте существуют проблемы с применением данного инструмента.

Мотивацию можно назвать базовым направлением кадровой политики, потому что хорошо замотивированный персонал является залогом успеха для каждой организации. В свою очередь, целью мотивации персонала является эффективный труд, который не только в состоянии покрыть издержки

предприятия на оплату труда, организацию производственного процесса, а также позволяющий получить достаточную прибыль. В то время как полученная прибыль поступает не только в личный располагаемый доход работодателя, а используется на расширение производства, а также на выплату налогов в местные и федеральные бюджеты.

Мотивация персонала является важным управленческим и психологическим феноменом, обуславливающим интенсивность и качество труда работников. Тем не менее, в настоящее время в научной и практической литературе отсутствует единый подход к пониманию природы мотивации, не до конца разработан терминологический аппарат, применяемый для обозначения процесса и инструментов формирования мотивации, не предложено единой шкалы для оценки уровня мотивации, что обуславливает актуальность данной работы.

При изучении вопросов кадровой политики были изучены труды ученых, таких как: Ф.Н. Филина, Д.Ю. Знаменский, А.Ю. Маслова, Н.А. Матвеева, В.В. Карасёва, А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова и другие.

Среди работ, посвященных мотивации труда, заслуживают внимание труды следующих ученых: А.П. Егоршин, С.Б. Каверин, Е.И. Комаров, Н. Махорт, Е. В. Сидоренко, В.Р. Веснин и др.

Цель данной работы – проанализировать организацию работы по кадровой политике в организации и предложить пути ее совершенствования.

Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть управление персоналом как фактор повышения эффективности труда;
- определить сущность и содержание мотивации, изучить основные методы мотивации;
- дать характеристику ООО «Бирси»;

- провести анализ практики мотивации труда в ООО «Бирси»;
- разработать пути совершенствования кадровой политики и системы мотивации труда на исследуемом объекте исследования.

Объектом исследования является процесс управления кадровой политики.

Предмет исследования – методы мотивации персонала и повышение конкурентоспособности в ООО «Бирси».

Практическая значимость дипломной работы определяется возможностью внедрения результатов исследования данной работы в деятельность ООО «Бирси», а также других ресторанных предприятий города Томска.

Методы исследования:

- теоретический анализ работ отечественных и зарубежных менеджеров и специалистов по управлению персонала по вопросу исследования;
- анализ результатов практической деятельности ресторанных предприятий.

Методологической основой дипломной работы являются общенаучные методы, методы сравнительного анализа.

1 Теоретические аспекты мотивации

1.1 Понятие и сущность мотивации

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Также мотивацию можно определить как структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта. Цель – это желаемый продукт деятельности. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека (рисунок 1).



Рисунок 1 – Взаимосвязь понятий мотивации

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Данные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией.

Главное в мотивации - ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование.

Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика "кнута и пряника" сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения Мескон М.Х.

Можно выделить трудовую, предпринимательскую и хозяйственную мотивации. Трудовая побуждает человека к удовлетворению своих потребностей посредством трудовой деятельности. Предпринимательская отличается целевой направленностью, увеличением степени риска при стремлении к удовлетворению потребностей, зависимостью от внешней среды. Она появляется там и тогда, когда появляется предпринимательство. Хозяйственная мотивация объединяет эти две формы.

На мотивацию отдельных хозяйствующих субъектов (хозяйственную мотивацию), безусловно, будет оказывать влияние макроэкономическая мотивация, т.е. социально-экономические условия жизни, политика, культура. Так, общеизвестно, что для предприятий США характерна мотивация по

результатам, основанная на традициях индивидуализма. В Японии же ранговая мотивация опирается на традиции коллективизма и взаимопомощи.

Необходимо различать мотивацию индивидуальную и групповую. Известно, что индивидуальные и групповые потребности человека далеко не всегда совпадают. Отсюда то, что может мотивировать труд конкретного работника, порой не является фактором мотивации для группы сотрудников. Причина этого явления заключается в индивидуальности людей, обладающих разным мировоззрением, воспитанием, образованием, отношением к материальным и духовным ценностям. Поэтому установление взаимосвязи между индивидуальной и групповой мотивацией состоит в решении проблемы сочетания индивидуальных и групповых целей и интересов.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

При внутренней мотивации награду за свои действия человек, что называется, «имеет в самом себе»: чувство собственной компетенции, уверенность в своих силах и намерениях, удовлетворение от своего труда, самореализации. Внутреннюю мотивацию усиливает положительная обратная связь в форме похвалы, одобрения и т.п.

Внешняя мотивация зависит от отношений человека со средой (это может быть желание получить вознаграждение, избежать наказания и пр.). Она регулируется внешними психологическими и материальными условиями деятельности. Если человек работает из-за денег, то деньги являются внутренним мотиватором, если же преимущественно из-за интереса к работе, то деньги выступают внешним мотиватором.

Можно выделить следующие особенности внешней и внутренней мотивации:

1. Внешняя мотивация в целом способствует увеличению объема выполняемой работы, а внутренняя — качества;

2. Если внешняя мотивация (как позитивная, так и негативная) не достигает «порогового» значения или снимается вообще, внутренняя мотивация усиливается;

3. При замене внутренней мотивации внешней первая, как правило, уменьшается;

4. Рост уверенности в себе, своих силах способствует усилению внутренней мотивации.

Рассмотрим наиболее популярную концепцию мотивации, автором которой является Абрахам Маслоу. А. Маслоу определил мотивацию как внутреннее поведение, побуждающее индивида предпринимать какие-либо действия, и сгенерировал основные идеи, которые, по его мнению, определяют человеческое поведение.

1. Потребности людей бесконечны: как только человек удовлетворяет одни потребности, у него появляются другие.

2. Удовлетворенные потребности теряют мотивирующую силу.

3. Неудовлетворенные потребности побуждают человека к действию.

4. Потребности человека выстраиваются в определенную иерархию по своей значимости.

Маслоу открыл закон, согласно которому удовлетворение потребностей одного уровня делает насущным другой, более высокий уровень потребностей. После удовлетворения нижележащих потребностей у человека актуализируется более высокая потребность (Карл Маркс называл это законом возвышающихся потребностей). Поэтому неудовольствию, жалобам может не быть конца. Если не удовлетворяются потребности более низкого уровня, в большинстве случаев человек не может полноценно удовлетворять потребности более высоких уровней. Это напоминает восхождение по ступеням. Поэтому традиционно иерархию потребностей по Маслоу представляют в виде пирамиды, состоящей из 5 уровней (ступеней). При этом уровни не дискретны, потребности взаимопроникаемы, и поэтому часто бывает трудно отделить одну от другой.

Внешние методы стимулирования и мотивации делятся на материальные и нематериальные. Рассмотрим их подробнее.

1.2 Материальное и нематериальное стимулирование персонала

Материальное стимулирование - это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале (рисунок 2).

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.



Рисунок 2 – Структура материального стимулирования

Сущность заработной платы раскрывается через ряд ее основных аспектов:

1. заработная плата — это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;
2. заработная плата — это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;
3. заработная плата — это доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Регулирование оплаты труда персонала требует ее соответствующей организации, с одной стороны, обеспечивающей гарантированный заработок за выполнение нормы труда, независимо от результатов деятельности предприятия, а с другой стороны, увязывающей заработок с индивидуальными и коллективными результатами труда. Под организацией оплаты труда на

предприятии понимается построение системы ее дифференциации и регулирования по категориям персонала в зависимости от сложности выполняемых работ, а также индивидуальных и коллективных результатов труда при обеспечении гарантированного заработка за выполнение нормы труда.

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально-обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала.

Смысл понятия «нематериальный стимул» объединяет в себе все, что, обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, в то же время реально затрагивает духовные, морально-нравственные, этические, эстетические потребности и интересы личности. Нематериальное в стимулировании базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших (социальных) потребностей человека (ПриложениеА).

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит оттого, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Моральное стимулирование трудовой деятельности - это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом.

Методы морального стимулирования персонала представлены в ПриложенииС.

Моральное стимулирование должно формировать положительную мотивацию, создавать позитивное настроение, благоприятное отношение к работе, коллективу, организации, повышать значимость работы в жизни человека и ценность организации.

Видов нематериального стимулирования существует множество. И рамки этого множества определяет только желание и компетентность руководителя. Далее перечислены наиболее часто используемые виды нематериального стимулирования:

- обучение (тренинги, программы повышения квалификации);
- возможность самореализации и творчества (содержание работы, позволяющее выходить за рамки);
- стабильность и престиж (репутация и известность самой компании);
- привлекательное название должности;
- фиксация достижений (личное внимание и поощрение со стороны начальства);
- условия труда (рабочее место, организация пространства в офисе);
- участие в принятии решений (чувство причастности самого работника к выработке решений, например опросы, «голосования» и проч.);
- стиль руководства (атмосфера в кабинете начальника, стиль проведения совещаний, манера общения начальника с подчинёнными).

1.3 Сущность конкурентоспособности предприятия

Рассмотрение данного вопроса целесообразно начать с трактовки термина – «конкурентоспособность». Следует отметить, что в современной литературе существует много определений данного термина.

Так, А.А. Асеев отмечает, что конкурентоспособность – это борьба за наиболее выгодные условия в целях получения максимальной прибыли.

В свою очередь, Д.В. Цируль выделяет конкурентоспособность, как способ эффективного распределения ограниченных ресурсов общества. Им же отмечается, что конкурентоспособность выполняет стимулирующую функцию. Кроме того, посредством конкурентоспособности происходит распределение доходов в соответствии с вкладом и эффективностью использования факторов производства.

С.И. Ожегов в «Толковом словаре русского языка» термин конкурентоспособность трактует, как способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам.

Р.А. Фатхутдинов дает следующее определение конкурентоспособности – это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Автор подчеркивает, что товар или услуга являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке.

Однако, на наш взгляд, наиболее оптимальным является определение конкурентоспособности О.А. Красиковой, согласно которому под конкурентоспособностью понимается способность приспосабливаться и адаптироваться к условиям работы в постоянно меняющихся рыночных отношениях.

Многообразие существующих подходов к понятию конкурентоспособности в настоящее время в экономической литературе

определяется: либо особенностями постановки задачи и цели исследования, что приводит автора к необходимости акцентирования своего внимания на том или ином аспекте конкурентоспособности; либо особенностями выбора предмета исследования, в качестве которого могут выступать предметы конкуренции (товар, услуга) и субъекты конкуренции (предприятия, отрасли, регионы, национальная экономика, государство), и объекты конкуренции (спрос, рынок, факторы производства: природно-сырьевые ресурсы, рабочая сила, капитал, ценные бумаги, информация, политическая власть), и масштабы деятельности (товарные рынки, отраслевые рынки, региональные рынки, межрегиональные рынки, мировые рынки).

Конкурентоспособность организации, предприятия, фирмы – это совокупность свойств, отличающих ее от других хозяйствующих субъектов более высокой степенью удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей населения, эффективностью деятельности, возможностью и динамикой адаптации к условиям рыночной конъюнктуры, способностью к экономическому развитию на основе разработки и реализации стратегий конкурентоспособности: совокупность особенностей и возможностей предприятия, обеспечивающих ему победу в конкурентной борьбе с другими агентами; совокупность свойств субъекта, имеющего определенную долю соответствующего динамичного рынка, которая характеризует степень соответствия вырабатываемых им объектов требованиям потребителей в условиях конкуренции на свободном рынке; способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей; способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности

производственной деятельности; возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.

Целесообразно отметить работу Т.М. Хрустковой, в которой отмечается, что конкурентоспособность показывает свойство предприятия выпускать актуальную продукцию и выступать на рынке наравне с аналогичными компаниями и то, насколько эффективна его хозяйственная деятельность. Для ее определения в первую очередь необходимо установить критерии, по которым она будет оцениваться. Данным автором так же выделяется инструкция изучения конкурентоспособности:

1. Изучите условия факторов производства. Распределите все факторы на следующие компоненты: людские, физические ресурсы, ресурсы знаний, ресурсы капитала, инфраструктуру.

Влияние каждой группы индивидуально для отдельного предприятия и зависит от сферы его деятельности. Например, наличие трудовых и природных ресурсов не будет решающим преимуществом в наукоемкой отрасли промышленности. Необходимо учесть не только состав факторов, которые принадлежат компании на определенный момент, но и скорость создания новых и эффективность обновления имеющихся ресурсов.

2. Провести исследование условий спроса. Здесь нужно обратить внимание на: структуру, величину спроса, скорость роста величины спроса, запросы покупателей, ожидания покупателей.

От того, насколько ясно и своевременно предприятие получит представление о возникновении потребностей покупателей, зависит количество его преимуществ. В этом случае упор делается на характер спроса, а не на его величину. Если сегмент рынка, на котором работает изучаемая компания, более заметен в формате города, чем страны, фирме легче создавать конкурентные преимущества, изучая местный спрос. Причем, чем требовательнее покупатели,

тем больше плюсов имеет предприятие, которое придерживается высоких стандартов и постоянно развивается.

3. Оценка поставщиков. Наличие местных родственных и поддерживающих компаний поможет организации установить деловой контакт с ними и на примере этих предприятий сориентироваться в направлении развития инноваций и идей. Для изучаемой компании будет полезным создание поставщиков, не обслуживающих внешних конкурентов. Внутреннее соперничество в родственных сферах повышает скорость модернизации.

4. Собрать информацию о стратегии и структуре предприятия. К основным факторам оценки конкурентоспособности компании здесь относятся: цели фирмы, ценности фирмы, приверженность делу, уровень мотивации работников, местная конкуренция.

Желательно, чтобы модель организации соответствовала району, в котором она находится. Местная конкуренция заставляет предприятие пересматривать цены и повышать качество сервиса. Кроме того, она носит психологический, соревновательный элемент.

Данным автором так же выделено, что способность выживать в рыночном сегменте означает наличие у организации реальных оснований для успешной реализации поставленных задач: удовлетворение потребностей покупателей, реализация творческого и трудового потенциала занятых сотрудников, получение положительной финансовой прибыли, удовлетворяющей запросам собственников организации.

Таким образом, конкурентоспособность является комплексным понятием и при ее исследовании необходимо учитывать интересы всех участников хозяйственной деятельности организации.

Рассматривая конкурентоспособность с позиции товара, следует отметить, что организация для повышения конкурентоспособности должна производить продукт или оказывать услуги, которые будут находить своих покупателей: клиенту интересен товар и он готов за него платить деньги; товар

или услуга интересен покупателю более, чем аналогичный товар других поставщиков.

При наличии указанных двух свойств можно утверждать, что организация имеет товар с конкурентными преимуществами.

Фирма может успешно существовать и развиваться в условиях рынка, если ее товар обладает конкурентными преимуществами.

Как отмечает И.А. Босырев, для оценки конкурентного положения фирмы можно проводить анализ с позиции взаимодействия трех субъектов рыночной среды: организация, предлагающая товар или услугу; покупатель, который может купить продукт; конкурент, который может поставлять на рынок аналогичную продукцию.

Таким образом, для конкурентоспособности компании необходимо: предоставлять клиенту полный список продуктов для недопущения ситуации ухода покупателя к конкуренту; наличие одного или двух крупных клиентов; возможность контроля над одним или несколькими средствами продвижения.

Если обратиться к экономической теории, то для создания конкурентных преимуществ используется две возможности: ценовая характеристика продукта; дифференциация.

Ценовая характеристика продукта использует желание потребителя приобрести товар только потому, что он дешевле аналогов. В случае дифференциации речь идет об использовании отличительных свойств товара, которые делают его привлекательными для покупателя. Для повышения конкурентоспособности организация может пытаться создать предлагаемому продукту преимущество в положении на рынке. Делается это с помощью закрепления покупателя или монополизации части рынка.

Такая практика противоречит рыночным отношениям, но в реальном мире некоторым фирмам удается не только создать для своих продуктов конкурентные преимущества, но и достаточно долго удерживать их.

1.4 Влияние мотивации на конкурентоспособность предприятия

В самом общем смысле под конкурентоспособностью понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей.

Повышение качества человеческих ресурсов и эффективности их использования - одно из необходимых условий развития российских предприятий в период экономической стабилизации. Усиление конкуренции требует «улучшения структуры персонала через наем более квалифицированных, ответственных и мотивированных работников. Представление о персонале как важнейшем ресурсе развития предприятия требует формирования конкурентоспособного коллектива работников, умеющего решать стратегические задачи. В то же время важно, чтобы работники не только умели, но и хотели работать. Соответственно, актуализируется проблема мотивации персонала. Можно сказать, что в современной науке и практике проблемы трудовой мотивации, с одной стороны, и конкурентоспособности персонала — с другой, вызывают в настоящее время как огромный интерес, так и многочисленные научные дискуссии. При этом рассмотрение данных проблем в их взаимосвязи и взаимообусловленности представляет собой актуальную и новую исследовательскую задачу.

Понятие мотивации может рассматриваться в двух основных смыслах.

Во-первых, в исходном, содержательном смысле мотивация — это сложный процесс формирования у субъекта внутренних побудительных сил к действию под влиянием внешних стимулов и внутренних характеристик сознания (потребностей, интересов, ценностных ориентаций).

Во-вторых, в функциональном смысле мотивация — это процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов поведения людей, важнейшая функция управления, причем как на уровне общества в целом, так и на уровне отдельной организации. Мотивирующие воздействия реализуются через систему стимулов к труду как на уровне общества (институциональные стимулы), так и на уровне организации (операциональные стимулы).

По способу воздействия на мотивационную структуру личности выделены следующие типы стимулов: побуждение, вознаграждение и принуждение. Формируемые типы трудовой мотивации, соответственно, это внутренняя, инструментальная и вынужденная мотивация. Принуждение формирует вынужденную мотивацию, это тип стимулов к труду, основанный на применении отрицательных воздействий в условиях ограниченной свободы выбора объектом стимулирования линии поведения. Вынужденная мотивация — относительно малоизученное явление, достаточно широко распространенное в современной России.

Правомерно выделение факторов формирования вынужденной мотивации как на институциональном и операциональном, так и на личностном уровне. На институциональном уровне факторами формирования вынужденной мотивации выступают все формы принуждения к труду — как прямое, так и косвенное принуждение (экономическое, административное, социально-нормативное и технологическое). На операциональном уровне принуждение к труду проявляется в особенностях политики менеджмента по отношению к персоналу, в том числе стиля и методов руководства, политики вознаграждений, найма и увольнения, соблюдения прав работников и предоставления социальных гарантий. На личностном уровне факторами формирования вынужденной мотивации являются объективный уровень конкурентоспособности работника, особенности его сознания и психологическая устойчивость.

Таким образом, низкий уровень конкурентоспособности работника может рассматриваться в качестве фактора формирования вынужденной трудовой мотивации. Прежде чем рассмотреть эту взаимосвязь, определим понятие «конкурентоспособность работника», по поводу которого в современной научной литературе еще нет единого мнения.

М. Портер определяет конкурентоспособность как «свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений. Оценка этого свойства позволяет выделять высокую, среднюю, низкую конкурентоспособность». Р.А. Фатхутдинов указывает, что конкурентоспособность — это «свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке... Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке». И.А. Спиридонов отмечает, что «понятие конкурентоспособности имеет различные интерпретации. в зависимости от того, к какому экономическому объекту оно применяется», и рассматривает данное понятие на микро- и макроуровне. В условиях рынка конкурентоспособностью обладают различные объекты и субъекты — страны, предприятия (фирмы), товары, работники.

Поскольку рабочая сила — особый товар, конкурентоспособность работника на рынке труда нуждается в самостоятельной интерпретации. Рассматривая конкурентоспособность работника, мы будем говорить о конкурентоспособности его рабочей силы как товара. Рабочая сила является товаром особого рода, который представляется совокупностью физических, умственных и духовных способностей, благодаря которым человек может участвовать в трудовой деятельности. В.В. Томилов и Л.Н. Семеркова

определяют конкурентоспособность товара «рабочая сила» как степень развития комплекса используемых в процессе трудовой деятельности способностей индивида и его квалификации. При этом очень важно, что конкурентоспособность индивида показывает, в какой мере его возрастные, профессионально-квалификационные, физиологические, социально-бытовые характеристики соответствуют условиям найма рабочей силы на рынке труда, отражающим конъюнктуру спроса на рабочую силу определенного качества и ее предложения. Р.А. Фатхутдинов дает определения конкурентоспособности различных категорий работников: рабочего, специалиста, менеджера. Г.Н. Соколова полагает, что конкурентоспособность субъекта рабочей силы на рынке труда определяется его способностью выдерживать конкуренцию со стороны реальных или потенциальных претендентов на его рабочее место или претендовать самому на более престижное. Л. Ивановская и Н. Суслова определяют конкурентоспособность потенциала управленческого работника как «способность этого работника участвовать в экономическом и социальном процессе взаимодействия, взаимосвязи и борьбы на внутреннем рынке труда в целях достижения желаемого социального статуса».

Можно сделать вывод, что одни исследователи интерпретируют конкурентоспособность работника как способность (выполнять обязанности, конкурировать за рабочее место и пр.), в то время как другие полагают, что конкурентоспособность — комплексная характеристика, определяемая набором свойств (качеств) субъекта. Первый подход к пониманию конкурентоспособности можно рассматривать как содержательный, второй — как функциональный.

Соответственно, можно признать верными оба подхода к пониманию понятия «конкурентоспособность». Использование того или иного смыслового значения (содержательного или функционального) зависит от поставленных исследователем целей. Если исследователь намерен дать сравнительную оценку

конкурентоспособности работника, то следует понимать под конкурентоспособностью комплексную характеристику. Если же цель исследователя заключается, например, в выявлении факторов, повышающих конкурентоспособность работника, то в этом случае необходимо измерение изменения способности к конкуренции и под конкурентоспособностью следует понимать способность субъекта как динамическую величину.

По нашему мнению, конкурентоспособность работника на рынке труда — это комплексная характеристика работника, определяющая его сравнительные позиции на внутреннем или внешнем рынке труда по отношению к другим работникам (в конкретный момент времени). Очень важно, что конкурентоспособность не просто комплексная или интегральная характеристика, отражающая степень развития тех или иных свойств и качеств работника (или компонентов его трудового потенциала). Конкурентоспособность как понятие фиксирует соответствие работника требованиям рынка труда (внешнего или внутреннего) в конкретный момент времени.

Остановимся на выявлении взаимосвязи мотивации и конкурентоспособности работника. На наш взгляд, эта взаимосвязь является достаточно многоаспектной и взаимной.

Рассматривая мотивацию в содержательном значении (как субъективный процесс формирования побудительных сил к труду), можно говорить о типе мотивации (внутренняя, инструментальная и вынужденная), силе сформированных мотивов и их структуре. Высокий уровень трудовой мотивации внутреннего и инструментального типов характеризует развитость социального компонента конкурентоспособности и, соответственно, более высокий общий уровень конкурентоспособности. Наоборот, отсутствие мотивации (при прочих равных условиях) снижает конкурентоспособность работника. В то же время вынужденная мотивация характерна для работников с

меньшим уровнем конкурентоспособности. Работники с данным типом мотивации в наибольшей степени восприимчивы к принуждению к труду.

Мотивация в функциональном значении — это функция менеджмента, применение в отношении персонала различных типов стимулов к труду (побуждения, вознаграждения и принуждения). Применение отдельных видов стимулов, повышающих конкурентоспособность, благотворно влияет на мотивационные процессы. Это наиболее очевидно при рассмотрении профессионального развития персонала. Повышение профессионального уровня — ценное благо для работника, способ повышения его «стоимости» на рынке труда. Высокий профессионализм позволяет не только улучшить условия приложения труда по месту работы, но и найти новую работу, в большей степени удовлетворяющую потребности работника. В случае потери работы высокий уровень профессионализма становится гарантией более быстрого трудоустройства, а значит, профессиональный рост способствует удовлетворению потребности работника в безопасности. Таким образом, повышение уровня конкурентоспособности работника способствует снижению его восприимчивости к принудительным стимулам.

Существует и обратное влияние конкурентоспособности на мотивацию работника. Так, конкурентоспособный работник обладает большей свободой выбора на внутреннем и внешнем рынках труда, он в меньшей степени подвержен принуждению и манипулированию со стороны работодателя. В отношении конкурентоспособного работника применение принудительных стимулов неэффективно; необходимо применение побуждения и различных форм вознаграждений. При этом отдача от конкурентоспособного работника неизмеримо выше. Конкурентоспособный работник представляет для работодателя большую ценность, но как объект управления он гораздо более сложен: его трудно заставить работать, а нужно заинтересовать.

Низкий уровень конкурентоспособности работника усиливает его восприимчивость к принудительным стимулам. Ради сохранения рабочего места (получения работы) работник может мириться с экономическим, технологическим и административным принуждением. Однако применение принуждения воспроизводит низкую конкурентоспособность. Низкий уровень оплаты труда (экономическое принуждение) воспроизводит низкий уровень жизни и интересы, связанные с физическим выживанием, тормозит профессиональное развитие как средство выхода из «тупика низкой конкурентоспособности».

В.В. Радаев указывает ряд причин, удерживающих рабочих на государственных предприятиях с низкой заработной платой. Это предпенсионный возраст, психологическая зависимость («важно где-то быть»), привязанность к предприятию. Данные причины существенно снижают трудовую мобильность работников и, соответственно, общий уровень конкурентоспособности. Это усиливает вынужденную мотивацию: «Лучше не уходить, если не завтра, то уже послезавтра наверняка все образуется, ведь не может быть все время плохо. А пока, что же делать, нужно подождать и тянуть помаленьку». Напротив, высокий уровень конкурентоспособности позволяет работнику выдвигать достаточно высокие требования к условиям приложения своего труда. Это подтверждается и результатами исследований других авторов. В.Е. Гимпельсон, характеризуя ситуацию в российской промышленности в 1990-х гг., отмечает: «...именно наиболее квалифицированные рабочие и специалисты стремились покинуть предприятия по собственному желанию в первую очередь, реагируя "ногами" на низкую относительную оплату их труда. Наоборот, малоквалифицированные и малопроизводительные работники, набор альтернативных возможностей у которых значительно уже, предпочитали держаться за имеющуюся работу до последнего».

Исследования показывают преобладание вынужденной мотивации среди массовых групп наемного персонала в современной России. Полностью преодолеть вынужденную мотивацию невозможно, но можно ставить задачу снижения степени ее распространения. При снижении принуждения к труду (как на институциональном уровне — со стороны государства, так и на операциональном уровне — со стороны руководства организации) создается возможность для развития внутренней мотивации работника, появления у него стремления к творчеству, к повышению им своего образовательного и профессионального статуса. Тем самым повышается конкурентоспособность работника. Больше того, именно развитие внутренней мотивации, интереса к содержанию труда и возможностям творчества является уникальной предпосылкой повышения конкурентоспособности самой организации, производимых ею товаров и услуг. Снижение принуждения к труду требует также развития системы инструментальных стимулов, применения различных форм вознаграждений. Это сложная задача, требующая значительных затрат, но удержать и заинтересовать в повышении трудовой отдачи профессионала высокого уровня иначе невозможно.

Исключительно важно и снижение принуждения на институциональном уровне. Так, установление социальных гарантий в сфере труда (определение МРОТ, размеров социальных пособий), законодательное закрепление прав наемного персонала смягчают принуждение к труду, что позитивно влияет на мотивацию работника и, соответственно, повышает его конкурентоспособность.

Формирование позитивной трудовой мотивации и высокого уровня конкурентоспособности работников отвечает стратегическим целям различных субъектов: государства, работодателя и самого работника.

Благодаря повышению конкурентоспособности работников происходит снижение уровня безработицы, уменьшается социальная напряженность в

обществе, растет благосостояние населения. Наконец, конкурентоспособные работники — основа конкурентоспособности основных отраслей хозяйства и страны в целом. Высокий уровень мотивации к труду способствует полному использованию способностей и квалификации работников, увеличению темпов экономического роста.

Для работника повышение его конкурентоспособности означает улучшение материального положения, общего психологического состояния (приобретение уверенности в завтрашнем дне, чувства социальной защищенности и т.д.). Снижение вынужденной мотивации и развитие интереса к работе способствуют улучшению качества трудовой жизни работника. Повышение конкурентоспособности работника расширяет для него возможности выбора сферы приложения своего труда. Поэтому, если возросший уровень конкурентоспособности не приводит к позитивным для работника изменениям в организации, он может сменить место работы. Для организации потеря конкурентоспособного работника (особенно если в его развитие организация вкладывала средства) очень неблагоприятна. Это связано с так называемыми специфическими компетенциями работника, или его «специфическим человеческим капиталом». Так, В.Е. Гимпельсон отмечает: «Уходя из промышленности, квалифицированные работники "уносили" с собой крайне ценный актив: специфические для данных предприятий знания и навыки, которые невозпроизводимы вне этих предприятий. Система профессионального образования... практически бессильна в восстановлении подобных специфических навыков. Такие кадровые работники — носители специфического человеческого капитала — необходимы не только для нормального текущего функционирования производства: они являются главными трансляторами многочисленных "неписаных" и во многом неформальных правил и практик, обеспечивающих производственный процесс». Данная проблема актуальна не только для промышленности в период

кризиса. Потеря компанией «специфического человеческого капитала» часто означает усиление ее ближайших конкурентов.

Соответственно, проблема мотивации и конкурентоспособности работников на уровне организации видится нам более сложной. Повышение конкурентоспособности персонала для организации не самоцель, а средство достижения ее стратегических целей. В условиях усиливающейся конкуренции наличие конкурентоспособного персонала — необходимое условие развития организации. В то же время такой персонал — более сложный объект управления, требующий минимизации принудительных стимулов, применения разнообразных форм вознаграждения и методов побуждения к труду (обогащения содержания труда, участия работников в принятии решений и пр.). Необходимо не только набирать конкурентоспособных сотрудников и систематически поддерживать уровень конкурентоспособности персонала. Конкурентоспособный персонал необходимо удерживать в организации и мотивировать его к полному использованию своего трудового потенциала. Это требует грамотного, осознанного применения различных стимулов в отношении отдельных групп работников.

2 Анализ основных финансово-экономических показателей и персонала на примере ООО «Бирси»

2.1 Общая характеристика ООО «Бирси»

ООО «Бирси» образовано в форме Общества с ограниченной ответственностью с целью оказания услуг в сфере общественного питания. Данное предприятие является юридическим лицом с моментом его государственной регистрации, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать, товарный знак и иные реквизиты.

Перечень услуг, оказываемых предприятием, включает следующие позиции:

- организация культурного досуга населения,
- услуги по комплексным обедам,
- обслуживание торжественных мероприятий.

Основными нормативными документами, которыми регулируется финансовая деятельность предприятия, являются :

- Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 21.11.96 г. № 129-ФЗ.
- Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации. Утверждено приказом Минфина РФ от 29.07.98 г. № 34н (в ред. приказа Минфина РФ от 24.03.2000 г. №31н).
- План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению. Утверждены приказом Минфина РФ от 31.10.2000 г. № 94н.

Функциональные обязанности всех сотрудников регламентируются должностными инструкциями ООО «Бирси», которые утверждаются директором. В ООО «Бирси» сложилась линейная структура управления.

Линейная организационная структура – это самая простая иерархическая структура управления, называемая также пирамидальной или бюрократической.

Линейная структура состоит из руководителя и нескольких подчиненных работников.

Общее руководство кафе осуществляется директором. В непосредственном подчинении у директора находятся бухгалтер и управляющий. Бухгалтер отвечает за финансовую работу предприятия. В обязанности управляющего входят контролирование сотрудников в самом кафе и организации деятельности кафе. Прямой связи с официантами, к примеру, у управляющего нет. В подчинении управляющего находятся менеджеры, шеф-повар и бар-менеджер. В обязанности менеджера входят контроль над обслуживающим персоналом, ведение отчетности по расходу хозяйственных товаров и инвентаря. Менеджеры отчитываются ежедневно управляющему о проделанной работе. Бар-менеджер ведет отчет по бару и контроль над работой барменов. Шеф-повар контролирует работу поваров, ведет отчетность по расходу и приходу продуктов питания.

Финансовая деятельность в ООО «Бирси» организована в рамках бухгалтерского отдела, работа которого контролируется главным бухгалтером. Организация бухгалтерского учета осуществляется главным бухгалтером, который обеспечивает:

- полный учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, а также своевременное отражение в бухгалтерском учете операций, связанных с их движением;
- достоверный учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения строительно-монтажных и других работ, составление экономической обоснованности отчетных калькуляций себестоимости продукции, работ и услуг;
- правильное начисление платежей в государственный бюджет, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженности банкам по ссудам;

- участие в работе правовой службы по оформлению материалов по недостаткам и хищениям денежных средств, ТМЦ;
- составление достоверной бухгалтерской отчетности на основе первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленные сроки соответствующим органам;
- осуществление (совместно с другими подразделениями и службами) экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности. В ООО «Бирси» двухуровневая иерархия. Крупные предприятия могут иметь до 3-4-х и более уровней иерархии. Основные преимущества линейных организационных структур:
 - четкая система взаимных связей;
 - быстрая реакция в ответ на прямые приказания;
 - согласованность действий исполнителей;
 - оперативность в принятии каких-либо решений;
 - ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Основные недостатки линейных организационных структур:

- большое количество ступеней управления между высшим звеном и работником;
- большое количество управленцев верхнего уровня;
- решение оперативных проблем доминирует над стратегическими;
- малая гибкость и приспособляемость к новой ситуации.

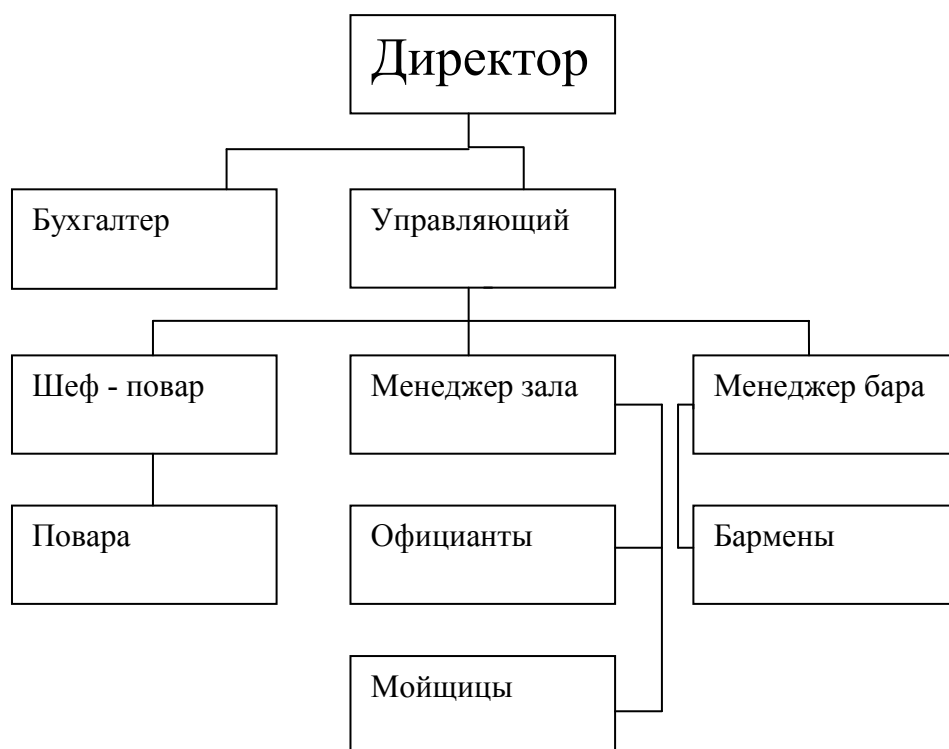


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Бирси»

2.2 Основные производственно-экономические показатели деятельности предприятия

Таблица 1 – Основные производственно-экономические показатели деятельности ООО «Бирси» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Объем выпущенной продукции в действующих ценах, тыс.р.	13484,7	18005,65	21396
2. Объем выпущенной продукции в сопоставимых ценах (ценах 2014 г.), тыс.р.	13484,7	16182	17153
3. Выручка от реализации продукции, тыс.р.	13235,691	17687,796	21881,037
4. Себестоимость продукции, тыс.р.	6322,603	7237,534	8942,547
5. Себестоимость реализации продукции, тыс.р.	5080,037	6529,500	7969,603
6. Численность работников, чел.	30	25	22
7. Фонд оплаты труда всех работников, тыс.р.	2501,208	3511,902	4556,172
8. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.р.	1907,651	2129,612	2368,236
9. Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс.р.	14240,54	17270,13	19430,64
10. Прибыль от реализации, тыс.р.	6913,088	10450,262	12938,49

11. Прибыль балансовая, тыс.р.	6818,8	10347,3	12816,7
--------------------------------	--------	---------	---------

В таблице 1 приведен перечень исходных основных производственно-экономических показателей (ОПЭП). Показатели объема выполненных работ и услуг представлены стоимостными показателями, так как кафе «Солянка» оказывает значительный перечень услуг и выполняет работы, имеющие различные единицы измерения, а, следовательно, выразить общий объем работ и услуг одним показателем с натуральным измерителем не представляется возможным. На основе данных показателей необходимо провести анализ основных ТЭП, определить основные расчетные показатели, проиллюстрировать полученные результаты с помощью графиков и диаграмм.

В анализе основных ТЭП используются простые приемы анализа, основанные на применении методики, изученной в курсе «Статистика отрасли и предприятия».

Анализ стоимости работ и услуг предполагает:

- определение абсолютного и относительного отклонения показателей объема продукции отчетного года, по сравнению с предыдущим или с базовым;
- определение динамики показателей стоимости работ и услуг в действующих и в сопоставимых ценах (определение темпов роста и темпов прироста);
- определение абсолютного значения 1 % прироста;
- анализ соотношения объема выполненных работ и выручки от реализации.

Выполним анализ в табличной форме (таблица 2). Абсолютное и относительное отклонение показателей будем рассчитывать по сравнению с предыдущим годом. В данной работе анализ динамики показателей можно проводить как в сравнении с предыдущим периодом, так и в сравнении с базовым (2005) годом.

Таблица 2 – Анализ соотношения объема выполненных работ и выручки от реализации

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Объем выпущенной продукции в действующих ценах, тыс.р.	13484,7	18005,65	21396
2. Абсолютное отклонение к предыдущему году, тыс.р.	-	4520,95	3390,35
3. Относительное отклонение к предыдущему году, %	-	25,11	15,85
4. Темп роста к предыдущему году, %	-	133,53	118,83
5. Темп прироста к предыдущему году, %	-	33,53	18,83
6. Абсолютное значение 1 % прироста объема продукции, тыс.р.	-	134,8	180,05
7. Темп роста к базисному году, %	-	133,53	158,67
8. Объем выпущенной продукции в сопоставимых ценах, тыс.р. (ценах 2014 г.)	13484,7	16182	17153
9. Абсолютное отклонение к предыдущему году, тыс.р.	-	2697,3	971
10. Относительное отклонение к предыдущему году, %	-	16,67	5,66
11. Темп роста к предыдущему году, %	-	120	106
12. Темп прироста к предыдущему году, %	-	20	6
13. Абсолютное значение 1 % прироста объема продукции, тыс.р.	-	134,865	161,833
14. Темп роста к базисному году, %	-	120	127,2

Анализ динамики объема выполненных работ и услуг в действующих ценах в сопоставлении с динамикой объема выполненных работ и услуг в сопоставимых ценах позволяет выявить реальную тенденцию в изменении объемов производства, исключив влияние фактора цен. Для наглядности построим диаграмму (рисунок 4).



Рисунок 4 –Анализ динамики объема выполненных работ и услуг

Как видно из диаграммы, объем выполненных работ и оказанных услуг в действующих ценах значительно превосходит объем выполненных работ и оказанных услуг в сопоставимых ценах, что связано с влиянием ценообразующих факторов. Из графика на рисунке 5 видно, что темпы роста объема работ и услуг в действующих ценах также значительно превосходят темпы роста объема работ в сопоставимых ценах.

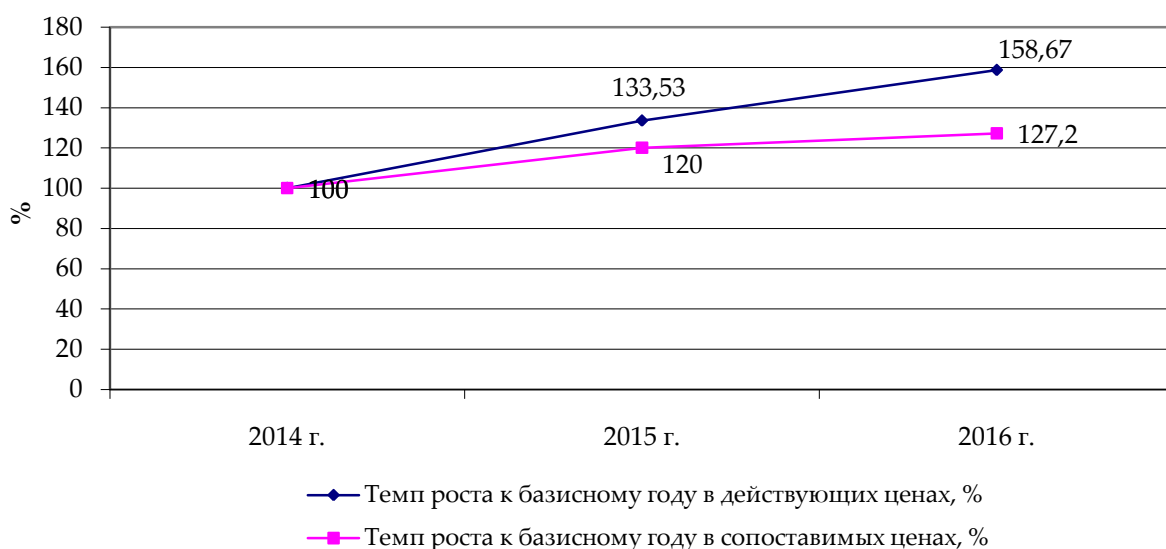


Рисунок 5 – Темпы роста объема продукции к базисному году, %

Рассматривая динамику объема выполненных работ и оказанных услуг, следует проанализировать соотношение объема выполненных работ и услуг действующих ценах и выручки от реализации (рисунок 6).



Рисунок 6 – Объем выпущенной и реализованной продукции

Как видно из рисунка 6, в 2014г., 2015 г. выручка от реализации меньше стоимости выполненных работ и услуг. Для предприятия это, прежде всего, может быть связано с оплатой за выполненные работы и услуги. Заказчики несвоевременно оплачивают выполненные по их заказу работы.

Анализ себестоимости включает:

- анализ затрат на один рубль стоимости работ и услуг;
- анализ структуры себестоимости;
- анализ затратоемкости производства.

Анализ затрат на один рубль стоимости работ и услуг, как правило, проводился в табличной форме (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ затрат на 1 рубль стоимости продукции

Показатели	Затраты на 1 рубль стоимости работ и услуг		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Объем выпущенной продукции в действующих ценах, тыс.р.	13484,7	18005,65	21396
2. Выручка от реализации продукции, тыс. р.	13235,691	17687,796	21881,037
3. Себестоимость продукции, тыс.р.	6322,603	7237,534	8942,547
4. Себестоимость реализации продукции, тыс.р.	5080,037	6529,5	7969,603
5. Затраты на 1 рубль стоимости продукции, р.	0,47	0,4	0,42
6. Затраты на 1 рубль реализации продукции, р.	0,38	0,36	0,37

Если показатель затрат на один рубль стоимости продукции меньше 1, то это свидетельствует о прибыльности производства. В противном случае, когда затраты на 1 рубль стоимости больше 1 производство убыточно. В рассматриваемом примере данный показатель не превышает 1, что свидетельствует о прибыльности производства, минимальное значение было в 2015 г., а к 2016г. наблюдается тенденция к увеличению показателя, что свидетельствует о снижении прибыльности производства. Для наглядности, соотношение показателей затрат на один рубль выполненных и реализованных работ и услуг проиллюстрируем на рисунке 7 .

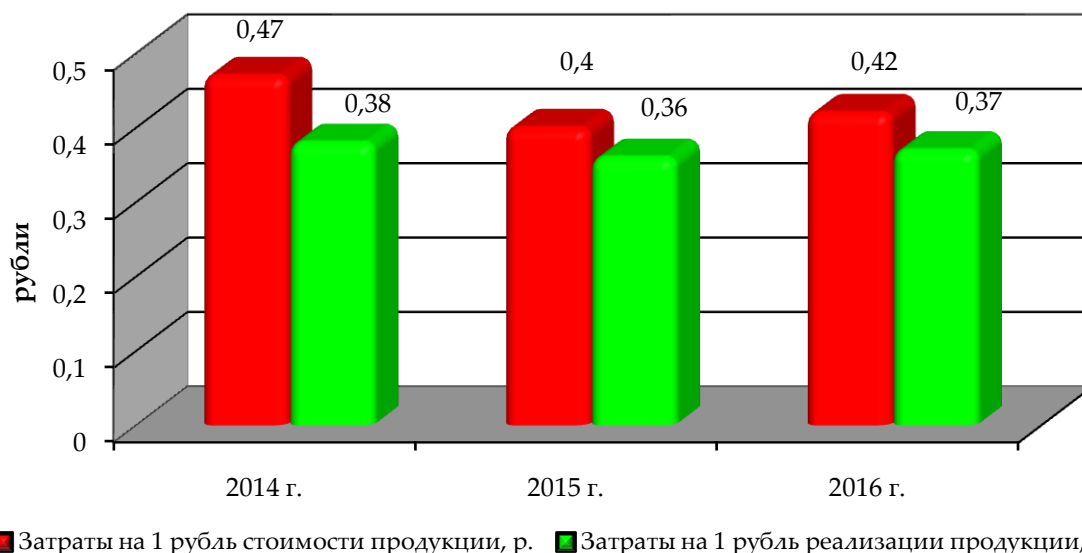


Рисунок 7 – Динамика затрат на 1 рубль выпущенной и реализованной продукции

Анализ производительности труда и заработной платы включает следующие направления:

- анализ динамики производительности труда;
- анализ динамики производительности труда, численности и объема выполненных работ и услуг;
- анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы.

Таблица 4 –Производительность труда

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Объем выпущенной продукции в действующих ценах, тыс.р.	13484,7	18005,65	21396
2. Численность работников, чел.	41	39	36
3. Производительность труда в действующих ценах, тыс.р./чел.	328,9	461,7	594,3
4. Объем выпущенной продукции в сопоставимых ценах, тыс.р.	13484,7	16182	17153
5. Производительность труда в сопоставимых ценах, тыс.р./чел.	328,9	414,9	476,5
6. Темпы роста производительности труда в действующих ценах, %	100	140,38	128,72
7. Темпы роста производительности труда в сопоставимых ценах, %	100	126,15	114,8

Анализ динамики производительности труда предполагает расчет и сравнение абсолютного значения, темпов роста, прироста производительности труда, рассчитанных на основе объема выполненных и оказанных услуг в действующих и в сопоставимых ценах. Расчеты выполняются в табличной форме и для наглядности иллюстрируются графиками и диаграммами.

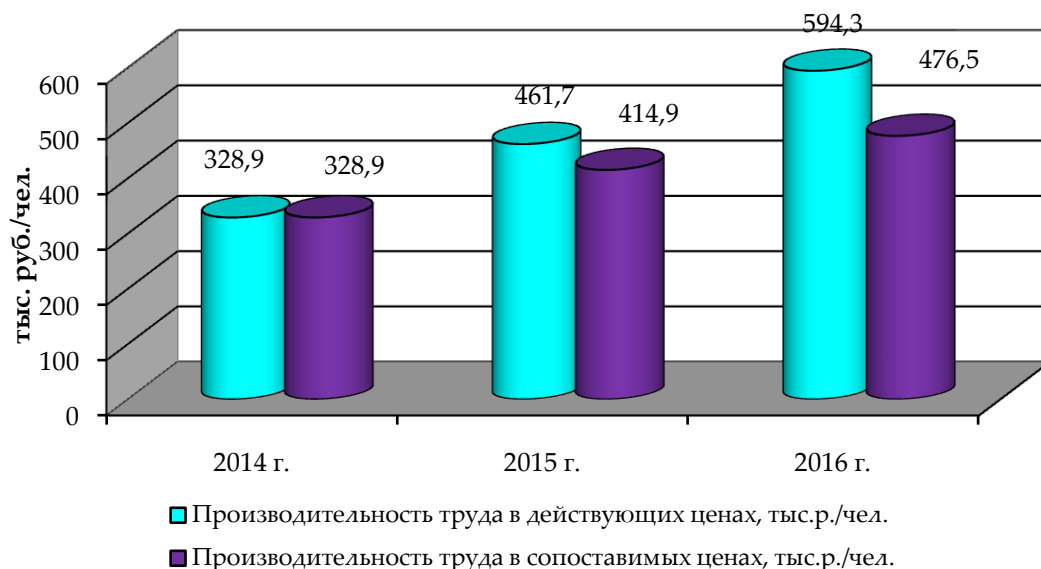


Рисунок 8– Производительность труда одного работника

В 2016 году на снижении выручки сказывается уменьшение численности (с 41 до 36 человек). Положительным является увеличение средней заработной платы на предприятии на 182,16 % с 2014 по 2016 год.

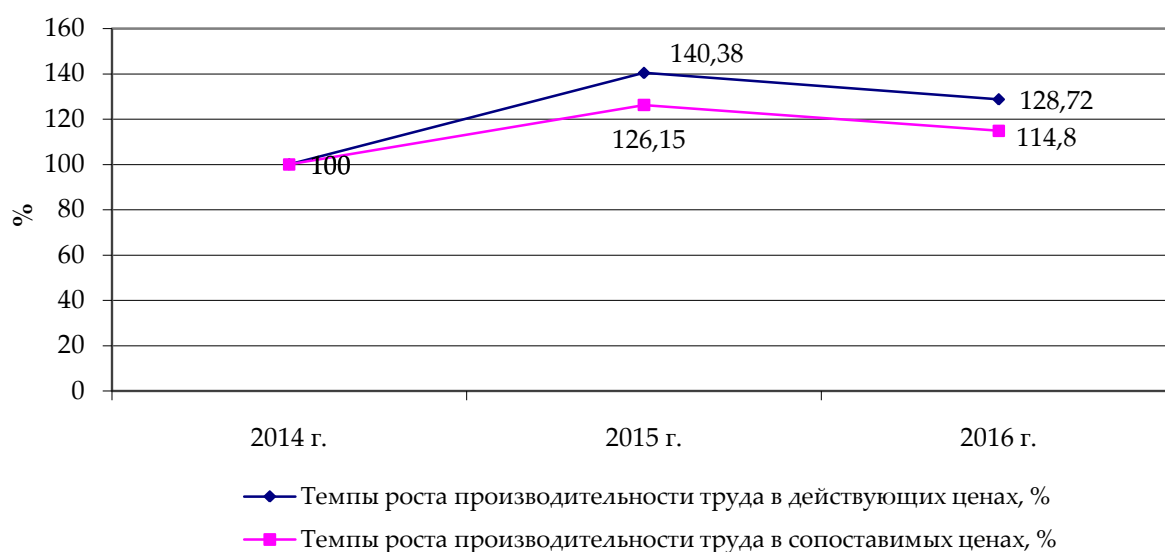


Рисунок 9 – Темпы роста производительности труда

Как видно из рисунков, темпы роста производительности труда в действующих ценах значительно выше аналогичного показателя, но рассчитанного в сопоставимых ценах, что также связано с влиянием ценообразующих факторов на объем производства.

Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы целесообразно представить в виде таблицы (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ производительности труда и средней заработной платы

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Объем выпущенной продукции в действующих ценах, тыс.р.	13484,7	18005,65	21396
2. Численность работников, чел.	41	39	36
3. Производительность труда одного работника, тыс.р./чел.	328,9	461,7	594,3
4. Фонд оплаты труда всех работников, тыс.р.	2501,208	3511,902	4556,172
5. Средняя заработная плата одного работника, тыс.р.	61,005	90,048	126,560
6. Темпы роста производительности труда, %	100	140,38	128,72
7. Темпы роста средней заработной платы одного работника, %	100	147,61	140,55
8. Темпы прироста производительности труда, %	-	40,38	28,72
9. Темпы прироста (снижения) средней заработной платы, %	-	47,61	40,55
10. Прирост производительности труда на 1 % прироста средней заработной платы, %	-	0,85	0,71
11. Коэффициент опережения прироста средней заработной платы над приростом производительности труда	-	1,18	1,41

Показатель прироста производительности труда на 1 % прироста средней заработной платы показывает, на сколько процентов увеличивается производительность труда при росте заработной платы на 1 %. Если рассматриваемый показатель больше 1, то это означает, что темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы. Напротив, если коэффициент опережения прироста средней заработной платы над приростом производительности труда больше 1, то это означает, что темпы

роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда. Оптимальной считается тенденция, когда темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной платы.

Для наглядности проиллюстрируем пример на рисунке 10.



Рисунок 10– Темпы роста производительности труда и средней заработной платы (в % к предыдущему)

Таблица 6 – Показатели эффективности использования основных производственных фондов

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.р.	1907,651	2129,612	2368,236
2. Объем выпущенной продукции в действующих ценах, тыс.р.	13484,7	18005,65	21396
3. Численность работников, чел.	41	39	36
4. Фондоотдача ОПФ, р/р	7,07	8,45	9,03
5. Фондоемкость, р/р	0,14	0,12	0,11
6. Фондовооруженность труда, тыс.р./чел.	46,53	54,61	65,78

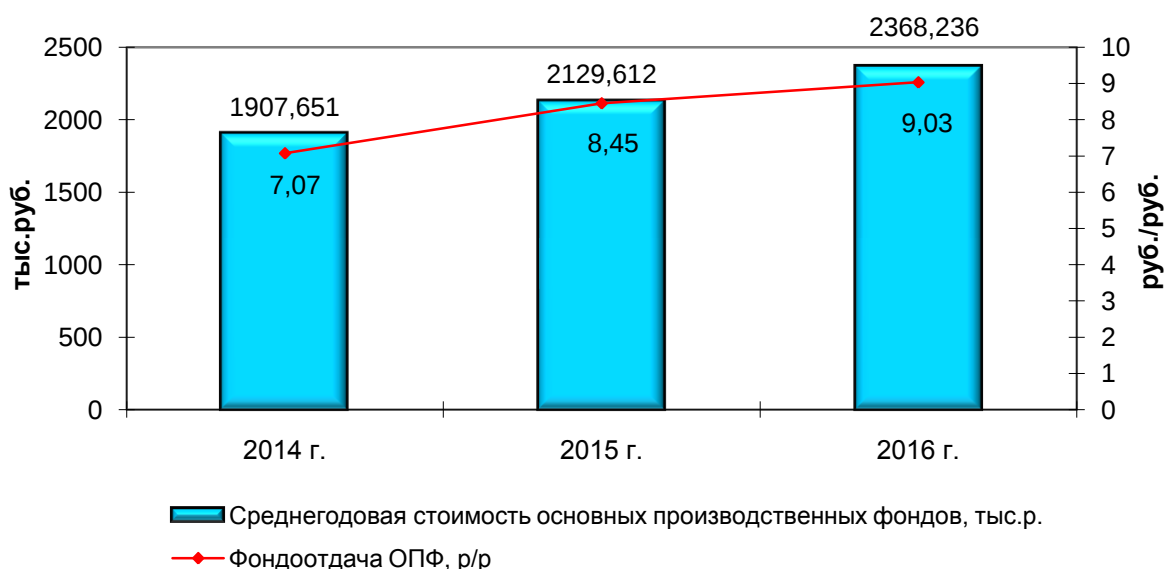


Рисунок 11 – Динамика стоимости основных производственных фондов и фондоотдачи

Фондоотдача за рассматриваемый период увеличилась с 7,07 р./р. в 2014 г. до 9,03 р./р. в 2016 г. При этом наблюдается рост фондовооруженности труда, соответственно, с 46,53 тыс.р./чел. до 65,78 тыс.р./чел. Для того чтобы определить, что повлияло на рост фондоотдачи, следует проанализировать соотношение темпов роста производительности труда, фондовооруженности труда и фондоотдачи.

Известно, что фондоотдача ($\Phi_{от}$) определяется по формуле:

$$\Phi_{от} = \frac{C_{р.у.}}{\Phi}, \quad (1)$$

где $C_{р.у.}$ - стоимость выполненных работ и услуг, тыс.р.,

Φ - средняя за период стоимость ОПФ (первоначальная), тыс.р.

Производительность труда ($Пр.тр.$) определяется по формуле:

$$Пр.тр. = \frac{C_{р.у.}}{Ч}, \quad (2)$$

где $Ч$ - численность работников, чел.

Фондовооруженность (Φ_m) труда рассчитывается по формуле:

$$\Phi_m = \frac{\bar{\Phi}}{Ч} \quad (3)$$

Осуществим преобразования: из формулы производительности труда найдем стоимость выполненных работ и услуг, а из формулы фондовооруженности труда найдем стоимость ОПФ.

$$Ср.у. = Пр.тр. \cdot Ч \quad (4)$$

Подставим полученные выражения в формулу фондоотдачи:

$$\Phi_{от} = \frac{Пр.тр. \cdot Ч}{\Phi_m \cdot Ч} = \frac{Пр.тр.}{\Phi_m} \quad (5)$$

Таблица 7 – Динамика фондоотдачи, производительности труда и фондовооруженности труда

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Объем выпущенной продукции в действующих ценах, тыс.р.	13484,7	18005,65	21396
2. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.р.	1907,651	2129,612	2368,236
3. Численность работников, чел.	41	39	36
4. Производительность труда, тыс.р./чел.	328,9	461,7	594,3
5. Фондовооруженность труда, тыс.р./чел.	46,53	54,61	65,78
6. Фондоотдача, р/р	7,07	8,45	9,03
7. Темпы роста производительности труда, %	100	140,38	128,72
8. Темпы роста фондовооруженности труда, %	100	117,36	120,45
9. Темпы роста фондоотдачи, %	100	119,52	106,86

Зависимость фондоотдачи от производительности труда и фондовооруженности труда позволяет установить, что фондоотдача растет в том случае, когда темпы роста производительности труда опережают темпы роста фондовооруженности труда. Если предположить, что и

производительность трудами фондовооруженность труда снижаются, то и в этом случае фондоотдача может расти, если темпы снижения фондовооруженности выше темпов снижения производительности труда. Рассмотрим соотношение между данными показателями применительно к нашему примеру.

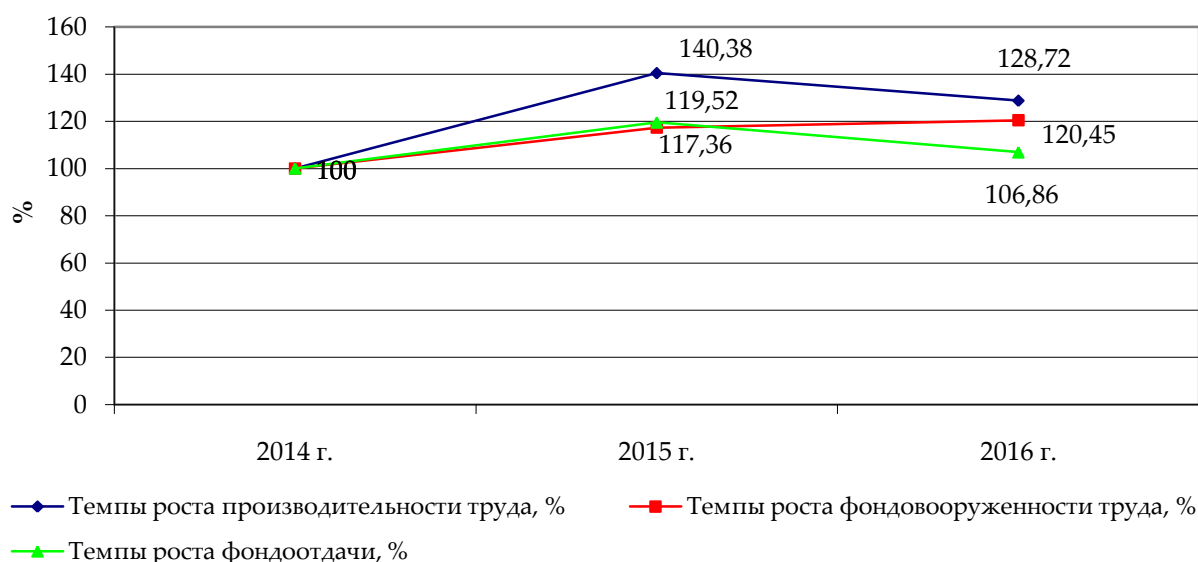


Рисунок 12– Соотношение темпов роста производительности труда, фондоотдачи и фондовооруженности труда

Как видно из рисунка 12, рост фондоотдачи обусловлен, прежде всего, ростом производительности труда. Темпы роста фондовооруженности труда, на протяжении трех лет, были выше темпов роста производительности труда.

Рентабельность ОПФ ($P_{опф}$) определяется по формуле:

$$P_{опф} = \frac{Pr}{\bar{\Phi}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

где Pr – балансовая прибыль, тыс.руб.;

$\bar{\Phi}$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.

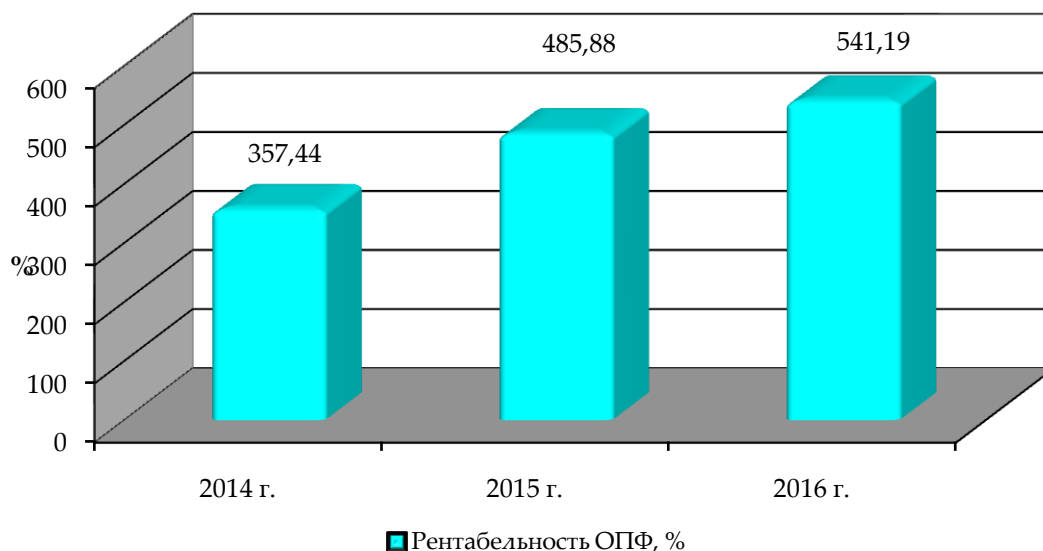


Рисунок 13– Рентабельность фондов

Как видно из рисунка 13, рентабельность фондов была максимальной в 2014 г. и составляла 546,33 %.

Анализ прибыли и рентабельности предполагает:

- анализ динамики прибыли от реализации и балансовой прибыли;
- анализ динамики показателей рентабельности.

Анализируя основные показатели деятельности предприятия, необходимо в общих чертах проанализировать обобщающие показатели эффективности деятельности предприятия - прибыль и рентабельность. Более глубокий анализ данных показателей, как правило, осуществляется, когда проводится анализ и диагностика финансового состояния предприятия.

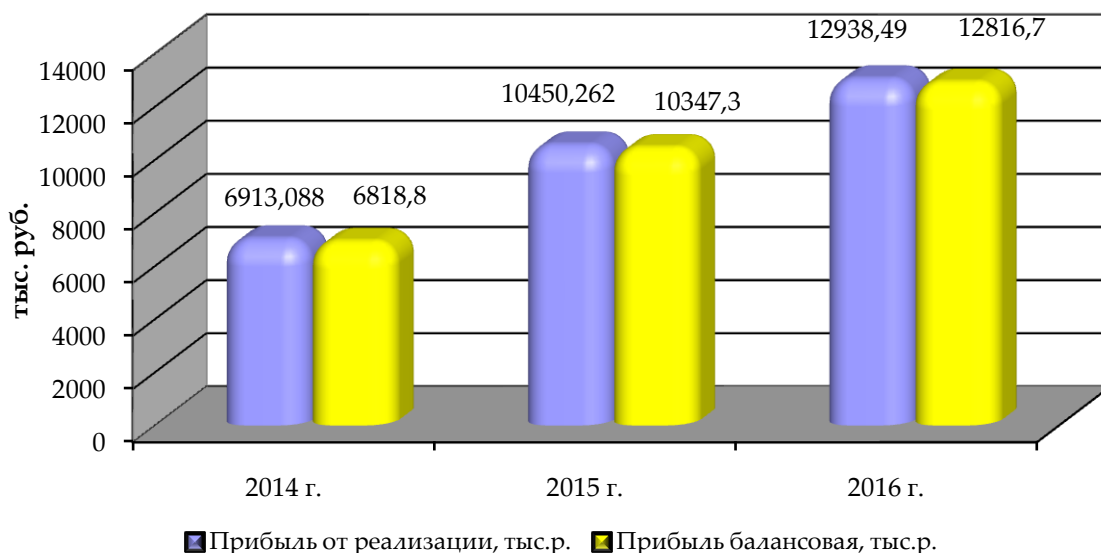


Рисунок 14 – Динамика балансовой прибыли и прибыли от реализации продукции

Динамика прибыли представлена двумя показателями: прибылью от реализации продукции и балансовой прибылью. Как видно из диаграммы прибыль от реализации продукции имеет тенденцию к росту. Она увеличивается с 6913,088 тыс.р. в 2014 году до 12938,49 тыс.р. в 2016 году. Прибыль от реализации опережает балансовую прибыль.

Более детальный анализ факторов, влияющих на формирование прибыли предприятия, позволит выявить причины отклонения балансовой прибыли от прибыли от реализации продукции. Детальный анализ прибыли выходит за рамки данной работы.

Рентабельность деятельности предприятия характеризуется показателями:

- рентабельность продукции;
- рентабельность продаж;
- рентабельность ресурсов (ОПФ и оборотных средств).

Таблица 8 – Расчет показателей рентабельности деятельности предприятия

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Балансовая прибыль, тыс.р.	6818,8	10347,3	12816,7
2. Выручка от реализации продукции, тыс.р.	13235,691	17687,796	21881,037
3. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.р.	1907,651	2129,612	2368,236
4. Себестоимость продукции, тыс.р.	6322,603	7237,534	8942,547
5. Себестоимость реализации, тыс.р.	5080,037	6529,500	7969,603
6. Рентабельность продукции, %	107,85	142,97	143,32
7. Рентабельность продаж, %	51,5	58,5	59,12
8. Рентабельность ресурсов, %	357,44	485,88	541,19

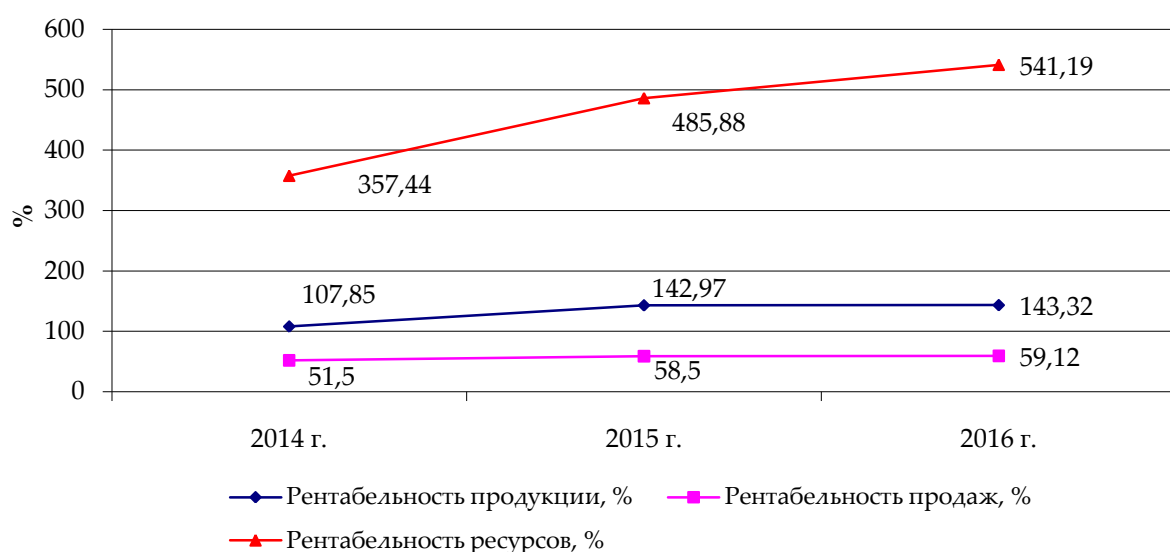


Рисунок 15– Показатели рентабельности деятельности предприятия

Для рассматриваемого предприятия показатель уровня рентабельности продукции достаточно стабильный, рентабельность продукции составила 107,85 % - 143,32 % за данный период. В целом анализируя показатели рентабельности деятельности предприятия, необходимо заметить, что за рассматриваемый период предприятие работало эффективно.

В заключение анализа основных производственно-экономических показателей необходимо представить весь перечень основных показателей: исходных и расчетных.

Таблица 9 - Основные производственно - экономические показатели деятельности ООО «Бирси» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Исходные показатели			
1. Объем выпущенной продукции в действующих ценах, тыс.р.	13484,7	18005,65	21396
2. Объем выпущенной продукции в сопоставимых ценах, тыс.р. (ценах 2005 г)	13484,7	16182	17153
3. Выручка от реализации продукции, тыс.р.	13235,691	17687,796	21881,037
4. Себестоимость выпущенной продукции, тыс.р.	6322,603	7237,534	8942,547
5. Себестоимость реализации продукции	5080,037	6529,500	7969,603
6. Численность работников, чел.	41	39	36
7. Фонд оплаты труда всех работников, тыс.р.	2501,208	3511,902	4556,172
8. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.р.	1907,651	2129,612	2368,236
9. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.р.	14240,54	17270,13	19430,64
10. Прибыль от реализации, тыс.р.	6913,088	10450,262	12938,49
11. Прибыль балансовая, тыс.р.	6818,8	10347,3	12816,7
Расчетные показатели			
1. Затраты на 1 рубль стоимости продукции, р./р.	0,47	0,4	0,42
2. Затраты на 1 рубль реализации продукции, р./р.	0,38	0,36	0,37
3. Производительность труда в действующих ценах, тыс.р./чел.	328,9	461,7	594,3
4. Средняя заработная плата одного работника, тыс.р.	61,0 05	90,0 48	126,560
5. Фондоотдача ОПФ, р./р.	7,07	8,45	9,03
6. Фондоемкость, р./р.	0,14	0,12	0,11
7. Фондовооруженность труда, тыс.р./чел.	46,53	54,61	65,78
8. Рентабельность продукции, %	107,85	142,97	143,32
9. Рентабельность продаж, %	51,5	58,5	59,12
10. Рентабельность ресурсов, %	357,44	485,88	541,19

2.3 Анализ практики мотивации труда на примере ООО «Бирси»

Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, политикой руководства в отношении персонала, во многом определяет заинтересованность и мотивированность сотрудника на результативный и производительный труд. Периодическая оценка удовлетворенности трудом персонала предприятия

помогает обнаружить "слабые звенья" в структуре управления персоналом, разработать систему дополнительных стимулов, которые позволят устранить или компенсировать наименее удовлетворяющие работников факторы труда.

Для оценки степени удовлетворенности трудом коллектива предприятия общественного питания ООО «Бирси» кафе "Солянка" был использован тест "Удовлетворенность работой", предложенный В. А Розановой (Приложение В).

Все утверждения теста были разбиты на несколько блоков, оценка которых производилась по сумме баллов соответствующих шкале утверждений.

Показатели удовлетворенности трудом:

1. Удовлетворенность условиями труда (рабочим местом, удобным рабочим графиком и т.д.). Система критериев: удобное месторасположение, наличие зоны отдыха, соответствующие размеры гардеробной.

2. Удовлетворенность заработной платой. Справедливая и стабильная оплата труда.

3. Удовлетворенность отношениями в коллективе (с коллегами и руководителями). Система критериев: доброжелательные отношения с коллегами и руководителями, общность интересов .

4. Удовлетворенность возможностью самореализации. Система критериев: возможность использования творческого потенциала, возможность принимать участие в управленческих решениях.

5. Удовлетворенность возможности развития. Система критериев: приобретение новых знаний и навыков, возможность карьерного и профессионального роста.

Также был рассчитан общий коэффициент удовлетворенности трудом каждого опрошенного работника предприятия.

В результате опроса были получены следующие данные.

Общий показатель удовлетворенности трудом персонала предприятия равен 35, что соответствует среднему уровню удовлетворенности сотрудников работой в структуре исследуемого предприятия.

Утверждения, которые получили наибольшее количество неудовлетворительных оценок, относятся к 3 блоку. В частности наибольшую неудовлетворенность вызывает стиль управления и профессиональная компетентность руководителей. Персонал кафе не удовлетворен конфликтностью и эмоциональной неустойчивостью руководителя, необоснованными замечаниями к внешнему виду (одежде, причёске) официантов и администраторов. Таким образом, необходимо обратить внимание на оптимизацию отношений в иерархии "руководитель - подчиненный". Рекомендовано провести тренинги с целью развития профессиональной и коммуникативной компетентности среднего управляющего звена.

Также средние баллы получили высказывания блоков 2 и 5. Персоналом сформулирован удовлетворяющий уровень заработной платы в размере 15 000 – 17 000 тысяч рублей. Таким образом, внесено предложение о разработке дополнительных методов материального стимулирования персонала и формирование новой стратегии в отношении политики управления деловой карьерой сотрудников.

Наиболее удовлетворяющим персонал факторами являются условия труда – деятельность рабочего дня, рабочее место, климатические условия и т.д. Тем не менее, на предприятии существует ресурс для улучшения рабочих условий.

Итак, в результате определения степени удовлетворенности персонала различными областями трудовой деятельности сделан вывод о том, что недостаточной мотивирующей силой обладают факторы, связанные: с отношениями "руководитель – подчиненный", уровнем заработной платы, возможностью развития деловой карьеры.

При этом необходимо отметить, что предприятие имеет значительный потенциал для удовлетворения данных требований. Более того, становление

корпоративной культуры организации, так или иначе, подводит руководителей предприятия к решению данных вопросов. Реализация представленных ниже предложений по совершенствованию системы мотивации персонала может существенно повысить эффективность работы системы управления кадрами, снизить текучесть кадров на предприятии, повысить уровень обслуживания, что в конечном итоге позволит увеличить прибыль предприятия и повышение конкурентоспособности.

Рассмотрим численность рабочих за последние 3 года, т.е. 2014,2015,2016

Таблица 10 –Динамика численности рабочих

Год	2014	2015	2016
Общее количество кадров	41	39	36
Директор	1	1	1
Управляющий	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Менеджер	4	4	4
Повар	9	9	8
Бармен	4	4	4
Официант	16	15	13
Кухонный работник	5	4	4

Уменьшение численности работников происходило только в младшем составе (официанты, кухонные работники, повара).

Основные причины текучести кадров:

1. ошибки подбора;
2. завышенные или заниженные требования;
3. отсутствие перспективы карьерного роста;
4. неудовлетворенность в заработной плате и премиях;
5. неудовлетворенность в рабочем месте и коллективе.

Рассмотрим несколько вариантов удержания кадров :

1. разработка системы отбора и формирования программ адаптации персонала;
2. создание стандартов рабочих процедур по всем линейным позициям;
3. организация многоуровневых систем мотивации персонала;
4. введение системы наставничества для новичков;
5. составление программ кросс-тренинга с целью развития персонала и построения карьеры;
6. проведение аттестации сотрудников.

Для того чтобы исключить ошибки на этапе подбора персонала, нужно:

1. выработать единый стандарт подбора персонала и утвердить его у руководителя;
2. разработать и внедрить единый механизм принятия решения по кандидатам;
3. определить оптимальный процесс принятия решения по кандидатам (не затянутый и не поспешный, в идеале — менее двух недель, но без ущерба для качества принятия решения);
4. качественно информировать кандидатов об особенностях работы, должностных обязанностях, системе поощрений и наказаний и т. п.;
5. заранее планировать потребности в персонале: как правило, у кафе при увольнении сотрудника есть две недели на подбор нового специалиста, на случай аврального подбора должен быть сформирован кадровый резерв, а также внедрен принцип взаимозаменяемости специалистов.

Таблица 11 –Квалификационная структура персонала ООО «Бирси» в 2016 году (указаны работники, занимающие свою должность более - года)

Должность	Возраст	Стаж общий	Стаж в ООО «Бирси»	Образование
Директор	53	31	6	Высшее
Управляющий	37	19	6	Высшее
Бухгалтер	47	20	6	Высшее

Менеджер бара	32	14	6	Высшее
Менеджер зала	25	5	5	Высшее
Менеджер зала	31	13	6	Высшее
Менеджер зала	23	6	6	Неокон. Высшее
Бармен	22	5	5	Неокон. высшее
Бармен	25	6	4	Среднее
Официант	20	2	1	Неокон. Высшее
Официант	21	4	4	Неокон. Высшее

Продолжение таблицы 11

Официант	21	4	3	Среднее
Официант	23	1	1	Среднее
Официант	21	1	1	Среднее
Шеф-повар	26	8	3	Средне спец.
Су-шеф	26	8	1	Средне спец.
Повар	29	9	3	Средне спец.
Повар	32	12	4	Средне спец.
Повар	30	7	4	Среднее
Повар	30	11	1	Средне спец.
Кух.работник	26	7	3	Среднее
Кух.работник	25	5	2	Среднее
Кух.работник	53	35	3	Средне спец.

ООО «Бирси» существует с 2011 года, основная часть руководящих работников трудится на предприятии с самого его основания. Средний возраст работников 29 лет. Средний стаж общий – 10 лет, средней стаж в ООО «Бирси» - 3,5 года. Образование руководящих работников – высшее, рабочих и руководителей низшего уровня – неоконченное высшее, средне специальное, среднее.

2.4 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Бирси»

Для оценки конкурентной среды ООО «Бирси» используем следующие методы анализа:

- СТЕР-анализ - как метод анализа для факторов внешней макросреды;
- SWOT-анализ – как метод анализа внутренней среды предприятия;
- многоугольник конкурентоспособности.

В таблице 12 перечислены факторы внешней макросреды ООО «Бирси».

Таблица 12– STEP– анализ факторов внешней макросреды ООО «Бирси»

Социум		Технологии	
1. Изменение базовых ценностей населения. 2. Изменение структуры доходов и расходов населения. 3. Изменение численности городского населения (в 2015 г. – 586,4 тыс. человек, в на 1 января 2016 г. - 590,7 тыс. человек).		1. Развитие конкурентных технологий (использование новейших печей и фритюра для приготовления горячих блюд, что ускоряет время приготовления). 2. Внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования (приобретение энергосберегающего холодильного оборудования). 3. Информация и коммуникации, влияние Интернета (информирование в СМИ о ресторане, публикации «тайных покупателей»).	
Экономика		Политика	
1. Уровень инфляции в стране (12,91%). 2. Появление новых конкурентов (Повар-бар «Кухня») 3. Платежеспособный спрос главных потребителей услуг.		1. Законодательство в области регулирования деятельности организаций общественного питания (ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов», 2. Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил оказания услуг общественного питания», ФЗ «О техническом регулировании» и т. д). 3. Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания. 4. Поддержка малого бизнеса	

Очевидно, что не все перечисленные в таблице 12 факторы внешней макросреды оказывают равное влияние на деятельность ООО «Бирси».

При проведении SWOT-анализа необходимо учитывать сильные и слабые стороны ООО «Бирси», а также появление угроз и возможностей извне (таблица 13). При этом следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, не использованное конкурентное преимущество может стать угрозой, если его использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией общественного питания дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Таблица 13 – SWOT-анализ ООО «Бирси»

Сильные стороны	Возможности
Удобное географическое положение; Бесплатный доступ в интернет; Постоянные гости; Широкий ассортимент блюд и напитков; Количество поставщиков; Выезд на городские мероприятия;	Рост числа квалифицированных специалистов в сфере оказания услуг общественного питания; Использование более совершенных технологий, современных средств коммуникации; Освоение новых рынков и сегментов рынка; Рост платежеспособности потребителей; Повышение культуры общения официантов с посетителями, формирование атмосферы гостеприимства и доброжелательности; Разработка и внедрение детского меню, организация специальных детских программ; Предоставление помещения под проведение интеллектуальных мероприятий(викторины, квесты) Постоянное внедрение и освоение новых технологий в обслуживании клиентов.
Слабые стороны	Угрозы
Низкая капитализация и слабая ресурсная база по сравнению с конкурентами, функционирующими на рынке более длительное время; Неиспользование маркетингового инструментария в текущей работе; Высокий уровень цен по отношению к конкурентам; Отсутствие живой музыки; Недостаточное количество рекламы;	Возможность появления новых конкурентов и усиления позиций уже существующих; Изменения в предпочтениях клиентов; Возрастающее конкурентное давление, расширение сети конкурентов; Расширение товарного ассортимента конкурентами; Активная рекламная кампания конкурентов.

Исходя из результатов анализа оценки влияния факторов микросреды, можно сделать вывод о том, что организации ООО «Бирси» необходимо уделить пристальное внимание таким факторам как:

– «конкуренты», поскольку ООО «Бирси» необходимо постоянно осуществлять мониторинг конкурентной среды, отслеживать положение конкурентов; качество обслуживания и предлагаемых блюд; стоимость услуг; долю рынка; использование последних достижений в технологиях; эффективность рекламы; квалификацию персонала; сильные стороны при их действии на рынке; новаторство в услугах, стимулировании, маркетинге.

– «потребители», поскольку их покупательская способность, а также предпочтения на рынке оказывают прямое влияние на положение организации общественного питания.

Произведем сравнительную оценку конкурентных преимуществ ООО «Бирси» и конкурентов, используя методику КФУ (ключевые факторы успеха). Основными конкурентами ООО «Бирси» являются: Сети кофеен «Буланже» и «Буланжери», Повар-бар «Кухня». Анализ конкурентов представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ основных конкурентов ООО «Бирси»

Организация	Основные характеристики
Сеть кофеен «Буланже»	Ближайшее заведение расположено на Лагерном Саду. Удобная транспортная развязка (остановка). Обстановка заведения идеально подходит для деловых встреч и общения, работы и отдыха. Средний счет 500-1000 рублей.
Кофейня «Буланжери»	Расположена в цокольном этаже того же здания, что и кафе «Солянка». Излюбленное место отдыха студентов. Средний счет 500-800 рублей.
Повар-бар «КУХНЯ»	Расположен в недавно возведенном здании по соседству с кафе «Солянка». Над дизайном и рекламной компанией трудилось лучшая студия дизайна «Прованс». Открытая кухня. «Кухня» — единственное место в городе, где можно попробовать еду тэппанъяки. Повар готовит блюдо прямо перед вами на широкой железной сковороде тэппане и с пылу подает к столу. Средний чек: 550р

С помощью анкетирования, являющегося эффективнейшим методом маркетинговых исследований, позволяющим получить наиболее полную и достоверную информацию об отношении потребителей к хозяйствующим

субъектам, проведем сравнительную оценку конкурентных преимуществ ООО «Бирси» и ее конкурентов. В анкетировании с помощью социальных сетей принимали участие 202 респондента. Анкетирование было проведено в июле-сентябре 2016 года. В качестве критерий были взяты: вкусовые качества блюда, цена, бренд, качество обслуживания, атмосфера заведения, реклама и маркетинг (таблица 15).

Таблица 15 – Определение веса факторов конкурентоспособности ООО «Бирси»

Показатели конкурентоспособности	Оценка фактора	Вес фактора $K_{\text{б}}$
1. Уровень цен	3	$3/23 = 0,13$
2. Качество обслуживания посетителей	5	$5/23 = 0,22$
3. Качество блюд	5	$5/23 = 0,22$
4. Бренд	3	$3/23 = 0,13$
5. Атмосфера заведения	5	$5/23 = 0,22$
6. Реклама и маркетинг	2	$2/23 = 0,09$
Сумма	23	1

Оценка конкурентных преимуществ ООО «Бирси» и ее основных конкурентов по методике КФУ представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка конкурентных преимуществ по методике КФУ

Показатели конкурентоспособности	Солянка		КУХНЯ		Буланже		Буланжери	
	Оценка фактора ($P_{\text{би}}$)	Взвешенная оценка ($K_{\text{би}} * P_{\text{би}}$)	$P_{\text{би}}$	$K_{\text{би}} * P_{\text{би}}$	$P_{\text{ци}}$	$K_{\text{би}} * P_{\text{ци}}$	$P_{\text{ди}}$	$K_{\text{ди}} * P_{\text{ди}}$
1. Уровень цен	3	0,4	5	0,92	2	0,16	5	1,25
2. Качество обслуживания	5	1,1	5	0,92	4	0,64	3	0,45
3. Качество блюд	5	1,1	5	0,92	4	0,64	4	1,04
4. Бренд	3	0,4	4	0,6	7	1,69	3	0,8
5. Атмосфера заведения	5	1,1	4	0,6	4	0,64	2	0,2
6. Маркетинг и реклама	2	0,18	4	0,6	4	0,64	3	0,45
СУММА	23	4,28	27	4,56	25	4,41	20	4,19

На основании исследования можно сделать следующие выводы: Основными конкурентами ООО «Бирси» являются повар-бар «Кухня» и кофейня «Буланже», повар-бар является лидером.

По результатам анализа построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 1).

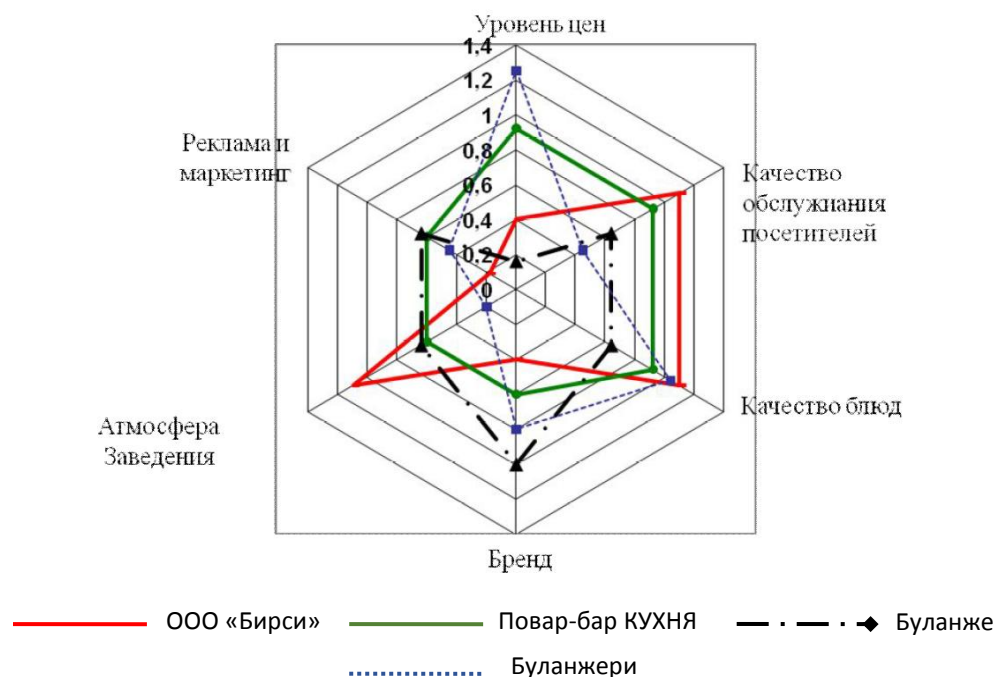


Рисунок 16 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Бирси» и ее основных конкурентов

Итак, в результате теоретического и практического изучения мотивации труда на примере управления персоналом предприятия общественного питания ООО «Бирси» кафе «Солянка» сделаны следующие выводы:

1. Организационная структура предприятия и работа системы управления персоналом создают условия для формирования ряда мотивационных факторов, в числе которых рассматриваются: организация рабочего места, условий труда; материальное стимулирование, социальная защита; повышение профессиональной квалификации работников.

2. В результате анализа мотивации эффективности труда установлено, что персонал в среднем удовлетворен работой в сети ресторанов ООО «Бирси» кафе «Солянка». В качестве характеристик системы мотивации персонала

представлены : направленность на достижение успеха, преобладание материальных стимулирующих факторов и пожелание персонала занимать более активную позицию в системе управления предприятием.

3. Несмотря на достаточно эффективную работу системы управления персоналом на предприятии, вынесены предложения по совершенствованию процесса управления с опорой на результаты проведенного исследования.

По результатам проведенной оценки факторов, характеризующих конкурентные позиции ООО «Бирси» и его конкурентов можно отметить, что:

- минимальный уровень цен на предлагаемые блюда способствует повышению конкурентоспособности Повар-бара «Кухня» и кофейни «Буланжери и является слабой стороной ООО «Бирси»;
- высокое качество обслуживания посетителей характерно для ООО «Бирси», Повар-бара «Кухня» и Кофейни «Буланже», тогда как низкое балльное значение этого фактора характеризует деятельность кофейни «Буланжери», тем самым, оказывая отрицательное влияние на ее конкурентные позиции;
- бренд для ООО «Бирси» является не самой сильной стороной. Узнаваемыми конкурентами являются Повар-бар «Кухня», Кофейни «Буланжери» и «Буланже»;
- высокое качество блюд характерно для ООО «Бирси» и Повар-бара «Кухня», что способствует повышению их конкурентоспособности;
- атмосфера заведения высоко оценена для Повар-бара «Кухня», ООО «Бирси» и Кофейни «Буланже»;
- реклама и маркетинг хорошо проработаны в Повар-баре «Кухня» и Кофейни «Буланже». Для ООО «Бирси» данный фактор является слабой стороной.

Построение многоугольника конкурентоспособности показало, что бренд ООО «Бирси» является слабой стороной, как и реклама, на что следует

обратить особое внимание руководству для повышения конкурентоспособности организации.

В результате выполнения анализа внутренней среды кафе обнаружены следующие сильные стороны – географическое положение, имидж предприятия, цены на услуги и слабые стороны – эффективность рекламы , неиспользование маркетингового инструментария в текущей работе, высокий уровень цен по отношению к конкурентам, отсутствие живой музыки.

В результате выполнения анализа внешней среды кафе выявлены следующие возможности – Рост числа квалифицированных специалистов в сфере оказания услуг общественного питания , использование более совершенных технологий, современных средств коммуникации , освоение новых рынков и сегментов рынка, рост платежеспособности потребителей , повышение культуры общения официантов с посетителями, формирование атмосферы гостеприимства и доброжелательности , разработка и внедрение детского меню, организация специальных детских программ , внедрение меню русской кухни , выполнение особых пожеланий по изготовлению блюд на виду у клиента.

3 Совершенствование системы мотивации труда на предприятии общественного питания ООО «Бирси».

3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности и маркетинговых стратегий ООО «Бирси»

Установленные руководством предприятия цели по повышению качества и конкурентоспособности (продукции, услуг) должны быть трансформированы в однозначные и понимаемые персоналом показатели, отражающие состояние действующих на предприятии процессов и результаты качества труда их исполнителей.

Проведенное исследование показало, что кафе «Солянка» занимает достаточно сильные конкурентные позиции по показателям: уровень цен и качество, и ассортимент блюд. Однако это не делает услуги предприятия наиболее конкурентоспособными.

Как отмечалось ранее, укрепить свои позиции в конкурентной среде можно не только с помощью цены и качества предоставляемой услуги, но и с помощью имиджа ресторана. Поэтому с целью повышения конкурентоспособности услуг кафе «Солянка» следует сделать особый акцент на формирование позитивного имиджа предприятия в глазах общественности.

Это обусловлено тем, что имидж в сфере услуг имеет особую значимость. Рынок ресторанного бизнеса представляет собой определенное социальное пространство, в котором потребители широко осведомлены о качестве услуг ресторанов итальянской кухни, так как пользуются ими достаточно часто. Сам характер услуги кафе дает возможность широкого обмена информацией между клиентами, поскольку они в состоянии оценить все стороны процесса производства данной услуги.

Кроме того, рынок услуг склонен к насыщенности информацией, что создает очевидные преимущества в сторону формирования имиджа

предприятия - факторы, благоприятствующие повышению имиджа, оцениваются рынком в короткие сроки.

Одновременно, в целях формирования позитивного корпоративного имиджа ресторана, способствующего успеху предприятия, рекомендуются мероприятия, представленные в таблице 17.

Таблица 17 – Мероприятия по разработке позитивного многоаспектного корпоративного имиджа ресторана

Наименование группы восприятия	Рекомендуемые мероприятия по формированию позитивного корпоративного имиджа
1. Потребители	– Проведение рекламной кампании с целью формирования позитивного имиджа (увеличения известности) торговой марки предприятия; подача рекламной информации должна вестись с учетом представления потребителей о качестве предлагаемых услуг. – Создание и развитие системы сервисного обслуживания. – Размещение в рекламной продукции информации о заявленной миссии и стратегических целях предприятия (отражающих интересы потребителей), подчеркивающей общественный статус потребителей, а также информации о качестве, ассортименте предлагаемых услуг.
2. Общественность	– Проведение рекламной кампании в периодической печати с публикацией информации о миссии и стратегических целях предприятия (с учетом интересов общественности), деловой репутации предприятия и его руководителя, участии предприятия в различных социальных программах. – Публикация интервью руководителя с целью формирования его позитивного имиджа в глазах общественности.
3. Партнеры	– Обеспечение возможности ознакомления партнеров с миссией и стратегическими целями предприятия. – Формирование высокой деловой репутации предприятия путем обеспечения строгого выполнения договорных обязательств.
4. Персонал	– Внедрение в сознание сотрудников четких представлений о миссии и стратегических целях предприятия путем отражения их содержания внутри офисных помещений, упоминания на различных собраниях и совещаниях. – Внедрение системы обучения персонала, направленной на повышение его профессионального и культурного уровня. – Внедрение системы информирования персонала о задачах, решаемых предприятием с целью повышения уровня информационной открытости руководства. – Разработка и внедрение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и морального стимулирования.

Особое внимание при продвижении корпоративного имиджа кафе следует уделить связям с общественностью (PR).

PR в ресторанном деле - это функция управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и общественностью; определяет и делает особый упор на главной задаче руководства - служить интересам общественности; помогает руководству быть готовым к любым переменам и использовать их наиболее эффективно.

Основную цель PR-компаний в ресторане можно сформулировать как способствование повышению интереса клиента к заведению, установление положительного отношения и доверия клиента, т.е., иными словами, формирование в глазах общественности положительного имиджа, хорошей репутации и уважения к кафе.

1. распространение информации о кафе. Профессиональная работа по PR начинается с надежной информации. В основу здесь будут заложены подробные проработки таких проблем организации кафе, как:

- перечень ответственных сотрудников (кто за что отвечает);
- время работы заведения - с 10 утра до последнего клиента;
- средняя стоимость бизнес-ланча /ужина -150 рублей/ 600 руб;
- возможности для проведения досуга гостей - детские праздники в выходные дни;
- описание местоположения с указанием маршрута и телефон для заказа столиков.
- стоянки для автомобилей - бесплатная;
- фотографии, живо иллюстрирующие внутреннее убранство кафе и т.д.

Эта информация постоянно дополняется, исправляется и наполняется новым содержанием, говорящим о событиях, происходящих в кафе.

2. работа с прессой и СМИ. При работе с прессой менеджеру по маркетингу кафе следует придерживаться следующих правил:

- исходить из того, что СМИ интересуют новости, а не рекламные тексты о кафе;
- познакомиться с редакторами, журналистами и репортерами тех изданий, читатели которых входят в вашу целевую группу.

Хорошая и положительно ориентированная статья, написанная известным журналистом, может сделать заведению имя. Существует достаточное число людей со свободными деньгами, которые захотят посетить такое кафе хотя бы из чистого любопытства. Обычно наивысшую популярность кафе приобретает в течение четырех-шести месяцев после опубликования подобной статьи, а затем эта популярность начинает ослабевать.

Основное внимание следует уделять качеству блюд, т.к. если журналистам что-нибудь понравится, то они не жалеют слов.

3. Реклама и интернет. Реклама кафе в средствах массовой информации может быть эффективна при соблюдении определенных условий. Основное из них - четкое представление о том, чем кафе отличается от многих других. Что именно может заставить ваших клиентов приехать именно к вам с другого конца города. После чего эти преимущества необходимо соответствующим образом отразить в рекламном объявлении.

Интернет - является мощным средством создания положительного имиджа кафе и при грамотном управлении способен существенно повысить его посещаемость. Для кафе планируется создать возможность заказа некоторых услуг - например, резервирование столиков. Однако интернет требует постоянного участия. Являясь самостоятельной отраслью бизнеса, он подчиняется своим законам, несоблюдение их ведёт к потере средств. Здесь необходимо обратить внимание на то, чтобы персонал кафе владел информацией о функционировании сайта.

4. Внутренний PR (средства PR, используемые для улучшения работы кафе): когда речь идет о работе PR внутри ресторана, то, в первую очередь, это касается установления PR отношений между его сотрудниками. PR - это забота не только дирекции, но и каждого сотрудника в отдельности, особенно тех, кто вступает в непосредственный контакт с клиентами (кассиры, бармены, администратор зала).

Внутренний PR кафе может осуществляться следующими способами:

- опрос сотрудников, исследование и оценка их мнения о работе;
- персональные характеристики;
- ориентиры для новых сотрудников;
- семинары по повышению квалификации и справочная литература;
- приобщение сотрудников к планированию и проведению PR мероприятий;
- сообщения в прессе с упоминанием лучших работников предприятия;
- участие в кулинарных соревнованиях.

PR мероприятия внутри кафе преследуют две цели:

- создание позитивных PR отношений среди сотрудников;
- установление доверительных отношений между менеджерами ресторана и его работниками.

5. Внешний PR. Общественная работа в кафе подразумевает установление отношений с потенциальными клиентами, СМИ, партнерами, поставщиками, государственными структурами, инвесторами, конкурентами, союзами и ассоциациями.

Эта работа обеспечивается в долгосрочной перспективе мероприятиями по установлению PR. Это означает формирование на долгосрочную перспективу положительного имиджа предприятия, включающего положительную оценку клиентами и общественностью его значимости, престижа, репутации и известности.

Работа с клиентами. В данном случае представляется целесообразным иметь сотрудников, формирующих тот самый «имидж» ресторана, работающих с гостями кафе, причем не только в рамках PR программ, касающихся приема VIP-клиентов. Будучи инструментом коммуникативного маркетинга, PR деятельность не должна пренебрегать и простыми посетителями.

Работа с клиентами может проводиться также в письменной форме, путем обработки информации и ее публикации в соответствующих изданиях. В нем будут публиковаться сообщения о ресторанных программах, важнейших событиях, способных заинтересовать определенный круг потребителей услуг ресторана.

В рамках программы PR по установлению контактов с клиентами хороший эффект дают системы скидок, предоставляемые постоянными клиентам.

Реклама является одним из важнейших видов деятельности, с помощью которого фирма передает информацию, убеждающую потребителя в целесообразности приобретения товара (услуги). Представим расходы на рекламу в таблице 18.

Таблица 18 – Расходы на рекламу

	Кол-во, размер	Стоимость (рубли)
1.Реклама на радио	Более 41 секунды(45 секунд)	792
2.Реклама на телевидение	1 секунда (30 сек)	6000
3.Визитки	9*5 , односторонняя(100 штук)	250
4.Реклама в интернете	80*40, (1 шт), (месяц)	6000
5.Наружная реклама (баннер)	3*6, (1 шт), (месяц)	9700
Общее количество		22742

Кроме того, в качестве рекомендаций для повышения конкурентоспособности услуг кафе можно предложить следующее:

- проработка общей стратегической концепции деятельности кафе;
- организовать и вести маркетинговую информационную систему в кафе;

- наладить и поддерживать систему внутрифирменных коммуникаций;

- создание новой и совершенствование выпускаемой продукции с учетом результатов маркетинговых исследований, оптимизация ассортимента в соответствии с запросами клиентов (даже придерживаясь традиционных блюд, в связи с изношенным кухонным оборудованием, можно обновить меню, осовременив ингредиенты);

- выделение средств на постоянное повышение образовательного уровня персонала, непосредственно контактирующего с клиентами.

Для того чтобы стимулировать работников к еще большим достижениям можно разработать систему дополнительных вознаграждений, например:

- материальное стимулирование: установить увеличение процентов заработка по достижению работником определенной денежной суммы в общей прибыли. Если кассир заработал более определенной суммы для ресторана - его ждет премия или он получит лишний процент от общей прибыли лично для себя;

- моральное стимулирование (грамоты, поощрительные подарки, благодарности) путем соревнования между бригадами на лучшие показатели по продажам, по качеству готовой продукции.

Таким образом, ресторанный бизнес увлекателен и перспективен: правильный выбор места и кухни, атмосферы и толково организованное обслуживание создают возможность для привлечения рынка и дают хорошую прибыль и инвестиции.

3.2 Разработка предложений по мотивации персонала на предприятии

Повышение качества человеческих ресурсов и эффективности их использования – одно из необходимых условий развития российских предприятий в период экономической стабилизации.

Усиление конкуренции требует «улучшение структуры персонала через наем более квалифицированных (ответственных и мотивированных) работников». Представление о персонале как о важнейшем ресурсе развития предприятия требует формирования конкурентоспособного коллектива работников, умеющего решать стратегические задачи. В то же время важно, чтобы работники не только умели, но и хотели работать. Соответственно, актуализируется проблема мотивации персонала. Можно сказать, что в современной науке и практике проблемы трудовой мотивации, с одной стороны, и конкурентоспособности персонала - с другой, вызывают в настоящее время, как огромный интерес, так и многочисленные научные дискуссии. При этом рассмотрение данных проблем в их взаимосвязи и взаимообусловленности представляет собой актуальную и новую исследовательскую задачу.

Персонал и его потенциал является самым ценным ресурсом большинства компаний. Именно поэтому одной из основных составляющих эффективного управления предприятием является применение системы мотивации персонала. И, не секрет, что каждая организация нуждается в своей собственной, продуманной системе, учитывающей особенности и специфику компании.

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число практических задач, факторов экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

Своевременное комплектование кадрами всех организаций становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

В ходе анализа систем мотивации персонала ООО «Бирси» были выявлены проблемы, связанные с неудовлетворительным уровнем мотивации и слабо развитой карьерной структурой предприятия, также некоторых сотрудников не устраивают условия и организация труда, режим работы, размер заработка, что является основными причинами текучести персонала в фирме.

Проанализировав проблемы, можно предложить: со стороны руководства кафе установить определенный план ежедневной выручки или месячной выручки, а в случае перевыполнения плана денежные средства направить в премиальный фонд.

Цель заключается в том, чтобы повысить заинтересованность персонала на достижение результатов. В свою очередь, фонд премирования является показателем эффективного использования человеческих ресурсов и выплачивается в виде части премии за эффективность работы. Величина премии каждого сотрудника складывалась бы от количества отработанного времени, персональной квалификации и доли участия в результате бригады. Доля участия в результате бригады определяется на основании оценки работы персонала. Оценка работы персонала определяется коэффициентом участия в результатах бригады. Коэффициент устанавливается администратором (менеджером) смены, на основании собственных наблюдений, который исчисляется из следующих принципов:

- результативность (объем и качество выполняемой работы);
- клиентоориентированность (отношение к клиентам);
- трудовая дисциплина и лояльность (отношение к организации).

Ежедневно старший менеджер анализирует работу персонала и формирует фонд премирования по каждому сотруднику. Также контролирует объективность оценки работы персонала, проверяет основание установления коэффициента участия в результатах бригады работника.

Если отмечен низкий коэффициент, то проверяется наличие акта дисциплинарного нарушения. Далее сверяются данные и отдаются на подпись директора.

Заработная плата сотрудников определяется, как произведение фактически отработанных часов за месяц на часовую тарифную ставку.

Часовая тарифная ставка устанавливается приказом директора для каждой должности и уровня квалификации. Сумма фактически отработанных часов определяется на основании табеля учета рабочего времени.

Деньги — это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений.

Для того чтобы установить взаимосвязь между зарплатой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, можно предложить следующее: зарплату любого работника разбить на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто занимается на предприятии аналогичными обязанностями, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет, все сотрудники кафе получают эту компоненту зарплаты, но ее величина автоматически ежегодно регулируется. Наконец, выплата третьей компоненты происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующей период. Плохой работник скоро увидит, что эта компонента его зарплаты минимальна, а хороший поймет, что у него она, по крайней мере, столь же

велика, сколь первые две компоненты вместе взяты. Эта третья компонента не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника и выслуги лет. Реально заслуженная заработанная конкретным человеком часть зарплаты может меняться и весьма резко, так, что если результативность труда работника падает, то упадет и зарплата посредством урезания ее переменной части.

Смысл этой системы состоит, прежде всего, в увязывании зарплаты работника с результатами в текущий период.

Также можно заинтересовать персонал и без повышения зарплаты. Например, разместить в меню дополнительную страницу с именами всего коллектива «Солянка». Гостям будет интересно, кто их обслуживает, к тому же такой странички нет в других заведениях г. Томска. Кроме того, создавая атмосферу гостеприимства, кафе станет ближе к клиентам. Ведь люди приходят в кафе «Солянка» за теплом и качественным сервисом, а этого можно достичь, если наладить персональный контакт между кафе и гостями. Если на странице в меню будет написано имя сотрудника, то у человека, возможно, изменится ответственность и желание к работе. Персональное общение привязывает гостей к конкретному месту, ведь ему удобно, когда, например, бармен знает, что он обычно заказывает. Помимо создания эмоциональной связи между гостями и сотрудниками кафе, этот метод и мотивирует персонал.

Также можно повесить в вестибюле портреты именно тех сотрудников, которые, по мнению руководства, работали лучше остальных. Провести фотосессию всего персонала невозможно, кроме того, для всех снимков просто не хватит стен, поэтому выбрать по два-три человека с каждой смены. В результате отметить самых лучших. Любому сотруднику будет приятно, если

его фотография будет висеть в вестибюле. Так как персональная вовлеченность повышает качество работы.

Воздействие, которое оказывают на персонал их портреты на стенах заведения, сравнимы с эффектом, который дает доска почета. Этот метод, хорошо знакомый еще с советских времен. Например, раз в месяц или в квартал кафе выбирает лучшего работника, его портрет вывешивают на всеобщее обозрение, а руководство выносит личную благодарность. Подобные знаки внимания очень важны для персонала.

Также для персонала необходимо обучение, тренинги и различные мероприятия по повышению квалификации и получению новых навыков.

Очень часто в городе и области проходят мастер-классы по барменскому искусству, кулинарному мастерству и другие мероприятия для работников в сфере общественного питания. Руководство кафе и ресторанов могут отправлять своих работников на подобные конкурсы, тем самым рекламируя свое заведение и зарабатывая новые награды.

В скором времени, администрация г. Томска вместе с рестораторами города приглашают известного шеф – повара из Германии, Ханса–Дирк Хальбсцелль, для обучения томских поваров кулинарному мастерству. Некоторые повара кафе «Солянка» будут проходить двух недельный семинар, посвященный развитию и новинкам европейской кухни, обучаясь под его четким руководством, черпая для себя новые тенденции европейских стандартов в сфере общественного питания. Рассмотрим расходы на участие в семинаре двух работников в таблице 19.

Таблица 19 – Расходы на участие в семинаре

Наименование расхода	За 1 день (рубли)	За 2 недели семинара (рубли)
1.Транспорт	72	1008
2.Питание	700	9800
3.Стоимость семинара	4857	67998

Общее количество	5629	78806
------------------	------	-------

Неплохим дополнением к мотивационному пакету сотрудников, большинство которых молодые люди до 30 лет, будет оплата абонентов на посещение спортивных залов, бассейна. И конечно, все обязательно оценят, если в трудные и радостные минуты жизни сотрудники будут уверены в материальной поддержке своего предприятия.

Руководство заведения не так давно сотрудничают с сетью спортивных клубов «Powerclub».

Спортивный клуб «Power Club» - это динамично развивающийся спортивный клуб, только за 3 года в нем были подготовлены пять призеров соревнований всероссийского масштаба, один призер кубка Европы, десятки призеров региональных, городских и выездных соревнований. Фитнес-центр неоднократно становился победителем командных соревнований по силовым видам спорта, спортсмены клуба поставили один мировой и 5 всероссийских рекордов.

Кафе «Солянка» предоставляет сотрудникам комплекса сертификаты на бесплатный обед, размещает рекламу спортивного клуба на столах и в фойе, в свою очередь «Powerclub» дарит персоналу кафе «Солянка» и гостям заведения сертификаты на бесплатные тренировки.

Проведя анализ, мы выявили, что повышение качества труда тесно связано с мотивацией персонала. Следовательно, применив на практике разработанные мероприятия по улучшению мотивации персонала, мы сможем повысить качество труда в ООО «Бирси», что приведет к сокращению производственных издержек и увеличению прибыльности организации, повышению гибкости производства и качества услуг, совершенствованию деятельности всего предприятия в целом.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых программ

Проведя анализ по мотивации персонала и конкурентоспособности предприятия, был разработан перечень мероприятий и новых элементов системы мотивации.

Цель заключается в том, чтобы повысить заинтересованность персонала на достижение результатов. В свою очередь, фонд премирования является показателем эффективного использования человеческих ресурсов и выплачивается в виде части премии за эффективность работы.

При отсутствии стимулирующего фактора в оплате труда, большинство людей не будут стремиться к достижению наилучшего результата в работе, зная, что все равно получит строго определенный размер вознаграждения за труд. Поэтому базовая заработная плата является только первой составляющей денежного вознаграждения работников.

Первые месяцы функционирования ООО «Бирси» премиальный фонд представлял собой некую сумму, выделяемую собственником на основании его личной оценки результатов работы организации в отчетном периоде, далее эта сумма распределялась между работниками согласно решению руководителя. Премииальный фонд стал формироваться исходя из фактического выполнения плана на месяц.

Рассмотрим предлагаемую программу по премированию персонала в таблице 20.

Таблица 20 – Система премирования в процентах

Превышение плана выручки, %	Превышение плана, руб.	Премия к заработной плате, %	Премия к заработной плате, руб.
до 5 %	92538	+ 2 % (4 %)	210
от 5 до 10 %	92538 - 185077	+ 4 % (6 %)	420
от 10 до 20 %	185077 - 370154	+ 6 %	633
> 20 %	> 370154	+ 10 %	1055
> 50 %	> 925385	+ 30 %	3165

Среднемесячная заработная плата за 2016 год одного работника составила 10546 рублей, среднемесячная выручка составляет 1823419 рублей. Руководство устанавливает план исходя из следующих показателей: среднемесячная выручка, умноженная на 1,5 %. План составил 1850770 рублей.

Таблица 21 – Результаты внедрения

Показатели	Факт	Прогноз	Изменение
Выручка, тыс.р.	21881	27351,25	+ 25 %
Зарботной платы, тыс.р.	11400	13110	15 %
Увеличение производительности труда, тыс.р.	594,3	653,7	10 %
Текучесть кадров	0,08	0,05	-0,03
Прибыль от реализации, тыс.р.	12938	16172,5	25 %
Рентабельность фондов, %	546,31	611,89	12 %
Рентабельность продукции, %	143,32	155,8	8,8 %
Рентабельность продаж, %	59,12	60,2	1,01 %

$$В_{пр} = В_{ф} * 1,1, \quad (7)$$

где $В_{пр}$, $В_{ф}$ – выручка от реализованной продукции прогнозная и фактическая соответственно, тыс. руб.

$$В_{пр} = 21881 * 1,1 = 24069 \text{ тыс. руб.}$$

$$ЗП_{пр} = ЗП_{ф} + 4 \%, \quad (8)$$

где $ЗП_{пр}$,

$ЗП_{ф}$ – заработная плата работников прогнозная и фактическая соответственно, тыс. руб.

$$ЗП_{пр} = 11400 + 1710 = 13110 \text{ тыс. руб.}$$

$$П_{пр} = В_{пр} - С_{пр}, \quad (9)$$

$$З_{пер} = 40 \% * С_{ф}, \quad (10)$$

$$З_{пост} = 60 \% * С_{ф}, \quad (11)$$

$$С_{пр} = З_{пер} * 1,1 + З_{пост}, \quad (12)$$

где $П_{пр}$ – прогнозная прибыль от реализованной продукции, тыс. руб.;

$С_{пр}$, $С_{ф}$ – себестоимость реализованной продукции прогнозная и фактическая соответственно, тыс. руб.;

$З_{пер}$, $З_{пост}$ – затраты переменные и постоянные соответственно, тыс. руб.

$C_{\text{пр}} = 8943 * 0,4 * 1,1 + 8943 * 0,6 = 3577,2 * 1,1 + 5365,8 = 9300,72$ тыс. руб.

$\Pi_{\text{пр}} = 27351,25 - 9301 = 18050,25$ тыс. руб.

$$R_{\text{пр}} \text{ продукции} = \Pi_{\text{пр}} / C_{\text{пр}} * 100 \%, \quad (13)$$

$$R_{\text{пр}} \text{ реализации} = \Pi_{\text{пр}} / B_{\text{пр}} * 100 \%, \quad (14)$$

$$R_{\text{пр фондов}} = R_{\text{фондов}} + 12 \%, (15)$$

где $R_{\text{пр}}$ – прогнозная рентабельность (продукции, продаж, фондов), %;

$R_{\text{ф фондов}}$ – фактическая рентабельность фондов, %.

$$R_{\text{пр продукции}} = 18050,25 / 9301 * 100 \% = 194,06 \%;$$

$$R_{\text{пр продаж}} = 18050,25 / 27351,25 * 100 \% = 65,9 \%;$$

$$R_{\text{пр фондов}} = 546,31 + 65,54 = 611,89 \%.$$

Коллектив кафе, поняв и прочувствовав всю суть премиального фонда будет менять свое отношение к работе, стремиться к повышению выручки, привлечению новых гостей и удержанию постоянных.

Начинается разработка по программе «Работник месяца», а коллектив уже начинает соревноваться друг с другом, кто быстрее и качественнее обслужит гостей, кому больше напишут положительных отзывов и чью фотографию разместят в вестибюле. Ну и, конечно же, кто получит премию.

В итоге все предложенные мероприятия идут на пользу и руководству и персоналу. Работники замотивированы на увеличение выручки кафе, на привлечение новых гостей и качественное обслуживание, на увеличение конкурентоспособности предприятия. Текучесть кадров ослабевает в связи с улучшениями условий труда, а это одна из главных проблем, потому что текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит - и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A2A1/24	Ульянцевой Елене Дмитриевне

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
:	
– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты	Информация официального сайта Кафе «Солянка»- http://solyanka.tomsk.ru/ , режим доступа – свободный.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Проанализированы следующие факторы внутренней социальной ответственности: – проведение корпоративных праздников/ мероприятий; – предоставление социального пакета; – предоставление обучающих программ, программ подготовки и повышения квалификации;
<i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.	Проанализированы следующие факторы внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
<i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	Прямые стейкхолдеры: клиенты, сотрудники, собственники. Косвенные стейкхолдеры: представители государственной и муниципальной власти, экологические сообщества, местное население, организации здравоохранения.
<i>2. Определение структуры программы КСО</i> - Наименование предприятия;	Кафе «Солянка» реализует как внешние, так и внутренние программы

- Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	КСО, такие как: – Проведение корпоративных праздников и культурно-массовых мероприятий; – Мероприятия, направленные на сохранение и поддержание здоровья сотрудников; – Предоставление социального пакета; – Предоставление обучающих программ и курсов повышения квалификации; – Мероприятия, направленные на охрану окружающей среды.
3. Определение затрат на программы КСО -расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Затраты на проведение социальных программ составили 391 500 руб. в год. Самая высокая доля затрат мероприятий КСО приходится на проведение корпоративных праздников, культурно-массовых мероприятий для сотрудников.
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	В качестве рекомендаций кафе «Солянка» следует развивать внешнюю КСО для привлечения новых клиентов и улучшения уровня жизни населения г.Томска. Это может быть участие в благотворительной деятельности, спонсорство, акции по защите окружающей природной среды, поддержка населения в кризисных и чрезвычайных ситуациях.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 1 — Стейкхолдеры кафе «Солянка» Таблица 2 — Структура программ КСО кафе «Солянка» Таблица 3 — Затраты на мероприятия КСО кафе «Солянка»

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына З.В..	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
--------	-----	---------	------

3-3A2A1/24	Ульянцева Елена Дмитриевна		
------------	----------------------------	--	--

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность—это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Так как Кафе «Солянка» реализует внешние и внутренние программы корпоративной социальной ответственности, можно проанализировать эффективность данных программ.

К внутренней социальной ответственности бизнеса относят:

- безопасность условий труда;
- стабильная заработная плата;
- дополнительное страхование сотрудников в медицинской и социальной сфере;
- совершенствование человеческих ресурсов путем обучающих программ и программ, направленных на подготовку и повышение квалификации персонала;
- предоставление помощи работникам предприятия в критических жизненных ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса относят:

- корпоративная благотворительность, спонсорство;
- способствование охране окружающей среды;
- эффективное взаимоотношение с представителями местных сообществ и местной властью;
- готовность к участию в кризисных ситуациях;
- несение ответственности перед потребителями товаров и услуг, и т.д.

Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности состоит из четырех основных этапов:

- 1) Определение стейкхолдеров предприятия.
- 2) Определение структуры программ КСО.
- 3) Определение затрат на программы КСО.
- 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Этап 1. Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Таблица 22— Стейкхолдеры кафе «Солянка»

Прямые стейкхолдеры		Косвенные стейкхолдеры	
1.	Клиенты	1.	Местное население
2.	Сотрудники	2.	Экологические сообщества
3.	Собственники	3.	Представители государственной и муниципальной властей

На основании анализа существующих у кафе «Солянка» стейкхолдеров можно сделать вывод о традиционности их перечня и запросов. Большее и значительное влияние на компанию имеют собственники (прямые стейкхолдеры) и представители власти (косвенные стейкхолдеры), тем не менее, от остальных стейкхолдеров зависит качество продукции (сотрудники) и репутация компании (все остальные).

Этап 2. Определение структуры программ КСО.

Структура программ корпоративной социальной ответственности рисует общий портрет и направленность социальной ответственности предприятия. В таблице 2 представлен перечень мероприятий, реализуемых в рамках корпоративной социальной ответственности кафе «Солянка».

Таблица 23— Структура программ КСО кафе «Солянка»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Проведение корпоративных праздников, культурно-массовых мероприятий (Новый Год, 8 марта, день Защитника отечества, Международный день повара, День работников пищевой промышленности и т.п.)	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Сплочение коллектива, внутренняя гармония между предприятием и персоналом
Предоставление социального пакета -оплату дополнительных медицинских услуг; -материальную помощь особо нуждающимся сотрудникам; -предоставление ссуд; -подарки детям работников к Новому году.	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	Ежемесячно	Дополнительное материальной и нематериальное стимулирование сотрудников, улучшение уровня их жизни
Мероприятия, направленные на сохранение и поддержание здоровья сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, Организации здравоохранения	Ежегодно	Пропаганда здорового образа жизни, улучшение здоровья сотрудников
Предоставление программ мастер-классов повышения квалификации поваров, обучающих программ (например, ведение бухгалтерского учета в «1С: Предприятие 8») и т.д.	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Профессиональное развитие персонала, устойчивость кадрового потенциала

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Мероприятия, направленные на охрану окружающей среды –Проведение субботников; –Большинство посуды, салфеток изготовлены из переработанной бумаги (блюда на«вынос»); Озеленение территорий.	Социально-ответственное поведение; Социальные инвестиции	Экологические организации; Органы власти;	Ежегодно	Забота об окружающей среде. Повышение интереса в экологической безопасности

Структура программ корпоративной социальной ответственности показывает, что в кафе «Солянка» реализуется преимущественно внутренняя социальная ответственность, которая направлена, как правило, как на развитие социального капитала, путем укрепления связей, в том числе и неформальных, между работниками, а также между руководством компаний и работниками, так и на увеличение человеческого капитала (здоровье, образование) сотрудников. Также на предприятии реализуются, пока в меньшем объеме, мероприятия по внешней социальной ответственности, которые направлены на местное население и развитие г.Томска.

Этап 3.Определение затрат на программы КСО

Учитывая результаты, полученные в таблице 2, можно определить бюджет программ корпоративной социальной ответственности кафе «Солянка».

Таблица 24— Затраты на мероприятия КСО

	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации (в год)
	Проведение корпоративных праздников, культурно-массовых мероприятий	Рубли	140 000
	Предоставление социального пакета	Рубли	112 500
	Мероприятия, направленные на сохранение и поддержание здоровья сотрудников	Рубли	28 000

	Предоставление обучающих программ и курсов повышения квалификации	Рубли	58 000
	Мероприятия, направленные на охрану окружающей среды	Рубли	53 000
	ИТОГО:		391 500

Этап 4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Корпоративная социальная ответственность является успешным механизмом для формирования благоприятного имиджа предприятия кафе «Солянка». В соответствии с миссией компании, одной из целей компании является качественное и оперативное обслуживание клиентов, программа повышения квалификации сотрудников способствует реализации данной цели. Остальные программы КСО также отвечают целям миссии и стратегии компании.

Структура программ корпоративной социальной ответственности показывает, что в кафе «Солянка» реализуется преимущественно внутренняя социальная ответственность, которая направлена, как правило, как на развитие социального капитала, путем укрепления связей, в том числе и неформальных, между работниками, а также между руководством компаний и работниками, так и на увеличение человеческого капитала (здоровье, образование) сотрудников. Также на предприятии реализуются, пока в меньшем объеме, мероприятия по внешней социальной ответственности, которые направлены на местное население и развитие г.Томска.

Программы, реализуемые кафе «Солянка», соответствуют интересам выделенных стейкхолдеров. Даже собственники, тратя текущую прибыль на социальные инвестиции, зарабатывают репутацию (НМА) и приток будущей прибыли за счет новых клиентов.

Кафе «Солянка», реализуя программы КСО, получает целый ряд ощутимых преимуществ. Это, несомненно, улучшение финансовых

показателей, снижение эксплуатационных расходов, повышение объема продаж, привлечение и сохранение клиентуры, рост производительности труда сотрудников, улучшение качества их работы, создание дополнительных возможностей для привлечения и сохранения персонала, снижение потребности в осуществлении надзорных функций.

Учитывая количество, масштабность и направленность реализуемых программ затраты на все мероприятия адекватны полученным положительным результатам и общественному резонансу.

В качестве рекомендаций кафе «Солянка» следует развивать внешнюю КСО для привлечения новых клиентов и улучшения уровня жизни населения г.Томска. Это может быть участие в благотворительной деятельности, спонсорство, акции по защите окружающей природной среды, поддержка населения в кризисных и чрезвычайных ситуациях.

Мероприятия, которые предлагаются кафе «Солянка» для развития внешней КСО:

1. Кафе «Солянка» предоставляет блюда и напитки «на вынос». Предлагается заменить полиэтиленовые пакеты, в которые упаковываются заказы на эко-пакеты. Данная технология изменяет физико-механические свойства полиэтилена так, что те в природных условиях распадаются очень быстро. При этом весовые ограничения этих пакетов такие же, как и у их предшественников, ведь добавка не влияет на прочность пакета. И стоят они не дороже обычных.

2. Предлагается разработать долгосрочную благотворительную программу «Поможем детям вместе». Часть средств (ориентировочно 10-20%) от продажи определенного товара (например, десерта) перечисляется в детский благотворительный фонд г.Томска "Обыкновенное чудо", который поддерживает семьи с детьми, имеющими серьезные проблемы со здоровьем.

«Насладившись десертом, можно помочь спасти жизнь ребенка» - именно с таким призывом можно обратиться к гостям заведения, тем самым оказать помощь нуждающимся детям.

3. В г.Томске реализуется социальный проект «Накорми голодного», целью которого является оказание помощи людям, которые оказались в трудной жизненной ситуации. Основной задачей проекта является не только накормить голодных и бездомных людей, но и помочь им в восстановлении социального статуса в обществе. Кафе «Солянка» могла бы предоставлять определенное количество горячих обедов на данную акцию в определенные промежутки времени.

Заключение

При неправильном подходе и реализации кадровой политики на предприятиях часто возникает ряд проблем связанных с персоналом. Одной из таких проблем является текучесть кадров. Текучесть кадров – серьезная проблема для каждого предприятия. В результате большой текучести кадров не может сформироваться эффективная организационная культура, сплоченный рабочий коллектив. Постоянная смена работников требует дополнительной работы с ними – адаптация и обучение, что влияет на производимую продукцию и на климат внутри предприятия в целом.

Мотивацию можно назвать базовым направлением кадровой политики, потому что хорошо замотивированный персонал является залогом успеха для каждой организации. В свою очередь, целью мотивации персонала является эффективный труд, который не только в состоянии покрыть издержки предприятия на оплату труда, организацию производственного процесса, а также позволяющий получить достаточную прибыль. В то время как полученная прибыль поступает не только в личный располагаемый доход работодателя (предпринимателя), а используется на расширение производства, а также на выплату налогов в местные и федеральные бюджеты. Работник, должен вкладываться в своем труде полностью, реализуя свой потенциал. Хорошим стимулом для персонала часто выступают перспективы карьерного роста. На сегодняшний день со стороны руководства современных предприятий осуществляется планирование карьерного роста, на основе имеющегося образования, компетентности, опыта работы в конкретной сфере, перспектив. Это положительная тенденция на рынке труда. В данном случае, стимулирование возможностями карьерного роста окажется еще более эффективной.

Мотивация как важный инструмент кадровой политики широко применяется в исследуемых предприятиях и приносит положительные результаты, как для персонала и руководителей высшего звена. Важно отметить, что персонал можно заинтересовать и мотивировать на качественный труд и самоотдачу посредством инструмента кадровой политики, как составление кадрового резерва. Доступ к нему, как правило, имеют генеральный директор и начальник кадровой службы предприятия. Знание о том, что предприятие ведет наблюдение за персоналом и среди них выдвигаются кандидаты на более высокую должность, так же является стимулом для рабочих

Целью данной работы было определение эффективности мотивации персонала и ее влияние на конкурентоспособность на предприятии общественного питания. Были выполнены задачи по их исследованию.

В первом разделе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты мотивации в целом и сущность конкурентоспособности предприятия.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера - Лоуэра. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей.

Во втором разделе бакалаврской работы был проведен анализ основных технико-экономических показателей кафе «Солянка», динамика стоимости работ и услуг, показатели роста производительности труда. Сущность организации производства заключается в создании условий, обеспечивающих правильное ведение технологического процесса приготовления пищи. Сделан

анализ динамики объема выпущенной продукции. Определили рентабельность фондов.

В третьем разделе бакалаврской работы рассматриваем программы по повышению конкурентоспособности предприятия и стратегии по мотивированию работников. Рассматриваем факторы, влияющие на текучесть кадров. Сделан анализ повышения мотивации работников кафе «Солянка», рассмотрены способы стимулирования персонала на данном предприятии.

На основе этих анализов проведена оценка эффективности предлагаемых программ.

Результаты исследования структуры ООО «Бирси» показали преобладание таких мотивационных факторов, как: имидж организации, уважение за качество работы, заработная плата и премии, убежденность в полезности и значимости своей работы, публичная похвала руководства.

Список используемых источников

1. Болотова, И.В. Автоматизация ресторанов / И.В. Болотова, Ресторатор. 2009.–№29. С. 60-73.
2. Варечкина, А., Риск – менеджмент в системе управления/ А.Варечкина, Таран С. Общество и экономика. 2011.–№1.–С. 139-152.
3. Веснин, В.Р. Организационная культура /В.Р. Веснин, Социально-гуманитарные знания. 2011.–№3.–С. 184-200.
4. Гаврилов, А. Об управлении предприятиями трансформационном периоде / А. Говрилов, Общество и экономика. 2010.–№7.–С. 186-195.
5. Гаджинский, А.М. Управление торговыми процессами /А.М Гаджинский, Современная торговля. 2012.–№4.–С. 13-47.
6. Данилин, М.А. Кризис 1998г. // Эксперт. 2013.–№37.–С. 18-20.
7. Иванкин, А.Н. Об экологической безопасности пищевых продуктов/ Под ред. А.Н. Иванкин, А.В. Бердутина, А.Д. Неклюдов / Экологические системы и приборы. 2001.–№8.–С. 39-44.
8. Кирилло, Н.А. Деловая активность / Ресторатор. 2010.–№42.– С. 40-42.
9. Котрикадзе, Е.В. Кухня – залог успеха / Ресторанные ведомости. 2012.–№53.–С. 56-61.
10. Корнилова, Л.Е. Тест – драйв: новое оборудование / Ресторанные ведомости. 2013.–№2.–С. 32-33.
11. Лексин, В. Потенциал и инструментарий теории организации / Вопросы экономики. 2009.–№3.–С. 143-151.

12. Понамарев, И.П. Проведение научного исследования в деловых организациях / Вестник Московского университета сер.6 Экономика. 2010.– №2.–С. 99-109.
13. Саликова, Н.М. Управление бизнесом / Экономика и время. 2010.– №11.–С. 16-53.
14. Фавро, О. (Франция) Экономика организаций / Вопросы экономики. 2010.–№5.–С. 4-17.
15. Фейгин, А.А. Ставка на успех / Ресторанные ведомости. 2011.–№71.– С. 62-64.
16. Щербина, В.В. Теория организаций как базовая управленческая дисциплина / Личность. Культура. Общество. 2012.–№1.–С. 182-203.
17. Агамирова, Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично - ресторанном бизнесе – М.: Дашков и К^о, 2013.–176 с.
18. Безопасность России. Правовое социально-экономические и научно-технические аспекты. Продовольственная безопасность. Раздел 2/ А.В. Гордеев, О.А. Масленникова, А.Н. Австриевских и др. М.: МГФ «Знание», 2011.–480 с.
19. Бланк, И.А. Торговый менеджмент. Киев: Ника-Центр, 2011.–127с.
20. Волкова, И.В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть / И.В. Волкова, Я.И. Миропольский, Г.М. Мумрикова. – 2-е изд. – М.: Флинта: Наука, 2013.–184 с.; ил.
21. Воробьев, Л.А. Менеджмент организации. – Минск: Дизайн ПРО, 2009.–200 с.
22. Емельянова, Т.В., Кравченко В.П. Экономика общественного питания: учебное пособие. Минск: Высшая школа, 2013.–350 с.
23. Кашаева, В.Д. Экономическая теория. – М.: Наука, 2010.–312 с.
24. Кучер, Л.Л. Организация производства на предприятии общественного питания. – М.: ЮНИТИ, 2012.–360 с.

25. Лычагина, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Томск: Томский государственный архитектурно-строительный университет, 2006.–688 с.
26. Николаева, Т.И. Экономика предприятий торговли и общественного питания: учебное пособие /кол.авт. под ред. Т.И. Николаевой и Н.Р. Егоровой. – М.: КНОРУС, 2006.–400 с.
27. Осипов, В.П. Ресторанный бизнес в России. – М.: Росконсульт, 2010.–480 с.
28. Павлова, Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2010.–110 с.
29. Поздняков, В.М. Гигиенические основы питания, качество и безопасность пищевых продуктов: Учебник для вузов/ В.М. Поздняков, Т.Н. Дроздова. Новосибирск: Сибирский университет, 2012.–455 с.
30. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: Новое знание, 2011.–688 с.
31. Сертификат, качество товара и безопасность покупателя / Под ред. Г.П. Воронина, В.Г. Воронина. М.: ИНФРА-М, 1998.–61 с.
32. Усов, В.В. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания. – М.: ИНФРА-М, 2010.–215 с.
33. Филина, Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения / Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2012.–304 с.
34. Экономика фирмы. Учебник / Под общ. ред. Н.П. Иващенко – М.: Инфра-М, 2011.–528 с.
35. Гигиенические требования к организации производства и оборота биологически активных добавок к пище. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы: СанПиН 2.3.2.1290-03.
36. Гигиенические требования по пищевым добавкам. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы: СанПиН 2.3.2.1293-03.

37. ГОСТ 12.1.006-84 ССБТ. Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля М.: Изд-во стандартов, 1996.–10 с.

38. ГОСТ 50923-96. Рабочее место оператора. Общие эргономические требования и требования к производственной среде. Методы измерения. Гигиенические критерии оценки условий труда. М.: Изд-во стандартов, 1996.–8 с.

39. ГОСТ 50948-96. Средства отображения информации индивидуального пользования. Общие эргономические требования и требования безопасности. – М.: Изд-во стандартов, 1996.–12 с.

40. СанПиН 2.2.2.542-96. Гигиенические требования к видеодисплейным терминалам, ПЭВМ и организация работ: Постановление Госкомсанэпиднадзора России от 14.07.96 г., № 149. – Политиздат, 1996.–32 с.

41. СанПиН 2.3.2.1078-01. Продовольственное сырье и пищевые продукты (2.3.2.) Гигиенические требования безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов. М.: Колос, 2002.–269 с.

Приложение А

Потребности человека и характеристика мотивации, развивающейся на их основе

Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности
В достижении	Выполнять нечто трудное. Управлять, манипулировать, организовывать — в отношении физических объектов, людей или идей. Делать это по возможности быстро и самостоятельно. Преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей. Самосовершенствоваться. Соперничать и опережать других. Реализовывать таланты и тем повышать самоуважение
В уважении	Восхищаться вышестоящим и поддерживать его. Восхвалять, воздавать почести, превозносить. С готовностью поддаваться влиянию ближних. Иметь пример для подражания. Подчиняться обычаю
В доминировании	Контролировать окружение. Влиять или направлять поведение других — внушением, соблазном, убеждением, указанием. Разубеждать, ограничивать, запрещать
В поддержке	Удовлетворять потребности благодаря сочувственной помощи близкого. Быть тем, кого опекают, поддерживают, окружают заботой, защищают, любят, кому дают советы, кем руководят, кого прощают, утешают. Держаться ближе к преданному опекуну. Всегда иметь рядом того, кто окажет поддержку
В аффилиации	Тесно контактировать и взаимодействовать с близкими (или теми, кто

	похож на самого субъекта или любит его), доставлять удовольствие объекту и завоевывать его привязанность. Оставаться верным в дружбе
Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности
В понимании	Ставить вопросы или отвечать на них. Интересоваться теорией. Размышлять. формулировать, анализировать, обобщать
В эксгибиции	Производить впечатление. Быть увиденным и услышанным. Возбуждать, удивлять, очаровывать, развлекать, шокировать, заинтриговывать, забавлять, соблазнять
В автономии	Освободиться от уз и ограничений. Сопротивляться принуждению. Избегать или прекращать деятельность, предписанную деспотичными авторитарными фигурами. Быть независимым и действовать соответственно своим побуждениям. Не быть чем-либо связанным, ни за что не отвечать. Пренебрегать условностями
В агрессии	Силой преодолевать противостояние. Нападать, оскорблять, демонстрировать враждебность. Сражаться. Мстить за обиды. Противостоять насилием или наказывать
В противодействии	В борьбе овладевать ситуацией или компенсировать неудачи. Повторными действиями избавляться от унижения поражения. Преодолевать слабость, подавлять страх. Смыть позор действием. Искать препятствия и трудности. Уважать себя и гордиться собой
В защите	Защищаться от нападений, критики, обвинений. Замалчивать или оправдывать ошибки, неудачи, унижения.
В избегании ущерба	Избегать боли, ран, болезней, смерти. Избегать опасных ситуаций. Принимать для этого предупредительные меры
В избегании позора	Избегать унижения. Уходить от затруднений или избегать ситуаций, в которых возможно унижение, презрение, насмешка, безразличие других. Воздерживаться от действий с целью избежать неудачи
В опеке	Проявлять сочувствие и помогать беззащитным в удовлетворении их потребностей — ребенку или кому-то, кто слаб, обессилен, устал, неопытен, немощен, потерпел поражение, унижен, одинок, удручен, болен, в затруднении. Помогать при опасности. Кормить, поддерживать, утешать, защищать, опекать, лечить
В порядке	Приводить все в порядок, добиваться чистоты, организованности, равновесия, опрятности, аккуратности, точности

В игре	Действовать «забавы ради» — без иных целей. Смеяться, шутить. Искать расслабления после стресса в удовольствиях. Участвовать в играх, спортивных мероприятиях, танцах, вечеринках, азартных играх
--------	---

Приложение Б

Методы морального стимулирования

Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности
В достижении	Выполнять нечто трудное. Управлять, манипулировать, организовывать — в отношении физических объектов, людей или идей. Делать это по возможности быстро и самостоятельно. Преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей. Самосовершенствоваться. Соперничать и опережать других. Реализовывать таланты и тем повышать самоуважение
В уважении	Восхищаться вышестоящим и поддерживать его. Восхвалять, воздавать почести, превозносить. С готовностью поддаваться влиянию ближних. Иметь пример для подражания. Подчиняться обычаю
В доминировании	Контролировать окружение. Влиять или направлять поведение других — внушением, соблазном, убеждением, указанием. Разубеждать, ограничивать, запрещать
В поддержке	Удовлетворять потребности благодаря сочувственной помощи близкого. Быть тем, кого опекают, поддерживают, окружают заботой, защищают, любят, кому дают советы, кем руководят, кого прощают, утешают. Держаться ближе к преданному опекуну. Всегда иметь рядом того, кто окажет поддержку

В аффилиации	Тесно контактировать и взаимодействовать с близкими (или теми, кто похож на самого субъекта или любит его), доставлять удовольствие объекту и завоевывать его привязанность. Оставаться верным в дружбе
Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности
В понимании	Ставить вопросы или отвечать на них. Интересоваться теорией. Размышлять. формулировать, анализировать, обобщать
В эксгибиции	Производить впечатление. Быть увиденным и услышанным. Возбуждать, удивлять, очаровывать, развлекать, шокировать, заинтриговывать, забавлять, соблазнять
В автономии	Освободиться от уз и ограничений. Сопротивляться принуждению. Избегать или прекращать деятельность, предписанную деспотичными авторитарными фигурами. Быть независимым и действовать соответственно своим побуждениям. Не быть чем-либо связанным, ни за что не отвечать. Пренебрегать условностями
В агрессии	Силой преодолевать противостояние. Нападать, оскорблять, демонстрировать враждебность. Сражаться. Мстить за обиды. Противостоять насилием или наказывать
В противодействии	В борьбе овладевать ситуацией или компенсировать неудачи. Повторными действиями избавляться от унижения поражения. Преодолевать слабость, подавлять страх. Смывать позор действием. Искать препятствия и трудности. Уважать себя и гордиться собой
В защите	Защищаться от нападений, критики, обвинений. Замалчивать или оправдывать ошибки, неудачи, унижения.
В избегании ущерба	Избегать боли, ран, болезней, смерти. Избегать опасных ситуаций. Принимать для этого предупредительные меры
В избегании позора	Избегать унижения. Уходить от затруднений или избегать ситуаций, в которых возможно унижение, презрение, насмешка, безразличие других. Воздерживаться от действий с целью избежать неудачи
В опеке	Проявлять сочувствие и помогать беззащитным в удовлетворении их потребностей — ребенку или кому-то, кто слаб, обессилен, устал, неопытен, немощен, потерпел поражение, унижен, одинок, удручен, болен, в затруднении. Помогать при опасности. Кормить, поддерживать, утешать, защищать, опекать, лечить
В порядке	Приводить все в порядок, добиваться чистоты, организованности, равновесия, опрятности, аккуратности, точности

В игре	Действовать «забавы ради» — без иных целей. Смеяться, шутить. Искать расслабления после стресса в удовольствиях. Участвовать в играх, спортивных мероприятиях, танцах, вечеринках, азартных играх
--------	---

Приложение В

Тест "Удовлетворенность работой"

Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности
В достижении	Выполнять нечто трудное. Управлять, манипулировать, организовывать — в отношении физических объектов, людей или идей. Делать это по возможности быстро и самостоятельно. Преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей. Самосовершенствоваться. Соперничать и опережать других. Реализовывать таланты и тем повышать самоуважение
В уважении	Восхищаться вышестоящим и поддерживать его. Восхвалять, воздавать почести, превозносить. С готовностью поддаваться влиянию ближних. Иметь пример для подражания. Подчиняться обычаю
В доминировании	Контролировать окружение. Влиять или направлять поведение других — внушением, соблазном, убеждением, указанием. Разубеждать, ограничивать, запрещать
В поддержке	Удовлетворять потребности благодаря сочувственной помощи близкого. Быть тем, кого опекают, поддерживают, окружают заботой, защищают, любят, кому дают советы, кем руководят, кого прощают, утешают. Держаться ближе к преданному опекуну. Всегда иметь рядом того, кто

	окажет поддержку
В аффилиации	Тесно контактировать и взаимодействовать с близкими (или теми, кто похож на самого субъекта или любит его), доставлять удовольствие объекту и завоевывать его привязанность. Оставаться верным в дружбе
Потребность	Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности
В понимании	Ставить вопросы или отвечать на них. Интересоваться теорией. Размышлять. формулировать, анализировать, обобщать
В эксгибиции	Производить впечатление. Быть увиденным и услышанным. Возбуждать, удивлять, очаровывать, развлекать, шокировать, заинтриговывать, забавлять, соблазнять
В автономии	Освободиться от уз и ограничений. Сопrotивляться принуждению. Избегать или прекращать деятельность, предписанную деспотичными авторитарными фигурами. Быть независимым и действовать соответственно своим побуждениям. Не быть чем-либо связанным, ни за что не отвечать. Пренебрегать условностями
В агрессии	Силой преодолевать противостояние. Нападать, оскорблять, демонстрировать враждебность. Сражаться. Мстить за обиды. Противостоять насилием или наказывать
В противодействии	В борьбе овладевать ситуацией или компенсировать неудачи. Повторными действиями избавляться от унижения поражения. Преодолевать слабость, подавлять страх. Смывать позор действием. Искать препятствия и трудности. Уважать себя и гордиться собой
В защите	Защищаться от нападений, критики, обвинений. Замалчивать или оправдывать ошибки, неудачи, унижения.
В избегании ущерба	Избегать боли, ран, болезней, смерти. Избегать опасных ситуаций. Принимать для этого предупредительные меры
В избегании позора	Избегать унижения. Уходить от затруднений или избегать ситуаций, в которых возможно унижение, презрение, насмешка, безразличие других. Воздерживаться от действий с целью избежать неудачи
В опеке	Проявлять сочувствие и помогать беззащитным в удовлетворении их потребностей — ребенку или кому-то, кто слаб, обессилен, устал, неопытен, немошен, потерпел поражение, унижен, одинок, удручен, болен, в затруднении. Помогать при опасности. Кормить, поддерживать, утешать, защищать, опекать, лечить

В порядке	Приводить все в порядок, добиваться чистоты, организованности, равновесия, опрятности, аккуратности, точности
В игре	Действовать «забавы ради» — без иных целей. Смеяться, шутить. Искать расслабления после стресса в удовольствиях. Участвовать в играх, спортивных мероприятиях, танцах, вечеринках, азартных играх