## Мотивация управленческого персонала

# 2014

# Введение

Актуальность темы исследования. В последние два десятилетия в связи с переходом России к рыночной экономике и в условиях формирования в стране конкурентоспособной среды произошли ощутимые изменения в социально-экономической системе России, которые обусловили трансформацию управленческого труда. В настоящее время конкурентоспособоность и потенциал к развитию предприятия все больше зависят от эффективности труда менеджеров.

Состав руководящих кадров на предприятии зачастую состоит из числа заранее оговоренных кандидатов. Среди них, по большей части редко встречаются сотрудники, для которых высокоэффективный труд является значимым мотивом к трудовой деятельности. По своему опыту работы могу отметить, что менеджеры набираются из числа кадрового резерва и исходя из опыта работы. Результаты деятельности на предыдущей должности или месте работы в большинстве случаев не запрашиваются и не являются важным фактором для принятия решения по кандидату.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Таким образом, безусловная важность формирования работающего мотивационного механизма, побуждающего менеджера к активизации творческого потенциала, усиления экономической ответственности и других важных качеств обусловили выбор темы исследования.

Объектом исследования является мотивация труда управленческого персонала предприятия (на примере предприятия общественного питания).

Предметом исследования являются особенности трудовой мотивации менеджеров.

Цель квалификационной работы заключается в формировании мотивационного механизма повышения эффективности труда менеджеров. Таким образом, цель исследования предопределила решение следующих задач:

 рассмотреть основные научно-теоретические подходы к исследованию управленческой деятельности и ее особенности;

 рассмотреть трудовая деятельность как объект научного познания;

 провести социологический анализ объективных характеристик управленческой деятельности;

 рассмотреть основные аспекты деятельности менеджера в сфере ресторанного бизнеса;

 описать факторы эффективной управленческой деятельности;

 повышение трудовой мотивации управленческой деятельности менеджера на предприятиях общественного питания.

В ходе поведения исследования были выдвинуты следующие гипотезы:

1) материальные способы поощрения являются самыми эффективными и важными для сотрудников;

2) возможность профессионального роста для сотрудников является более важным мотивационным фактором, чем способы нематериальной мотивации;

3) для женщин наиболее важным фактором удовлетворенности трудом окажется благоприятный психологический климат в коллективе, а для мужчин - высокий уровень заработной платы.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

# 1. Основные научно-теоретические подходы к исследованию управленческой деятельности

1.1 Основные научно-теоретические подходы к исследованию управленческой деятельности

Проблема функционального содержания управленческой деятельности исследуется уже многие десятилетия. Можно выделить следующие школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине XX века:

1. Школа научного управления (1885-1920 гг.);

2. Классическая (административная) школа управления (1920-1950 гг.);

3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930-1950 гг.);

4. Школа количественных методов (с 1950 г.).

Впервые термин «управление персоналом» был употреблен в начале XX века одними из основоположников научного менеджмента Френком и Лилиан Гилбретами. Несмотря на то, что основным предметом их исследований было изучение физического труда в производственной деятельности, была также выявлена важность гуманистической составляющей труда, важность адекватного подбора персонала и его обучения. Как отмечает А.К. Гастев: "Они первыми среди представителей школы научной организации труда обратили внимание на уровень физического и психологического комфорта рабочего, доказывая, что не скорость работы, а степень удовлетворенности рабочего своим трудом, является важнейшим фактором увеличения производительности труда. На предприятиях Гилбреты ввели короткие перерывы для отдыха, систему ученичества; предложили более удобную организацию рабочих мест."

Заслуга создания первой научной теории управления в начале XX в. принадлежит Ф. Тейлору, который стоял у истоков изучения трудового процесса, с целью усовершенствовать контроль менеджеров над этим процессом. Тейлор определил менеджмент как «организацию производства».

По мнению Тейлора, традиционная, на тот момент времени, система управления имела ряд недостатков. Рабочие не использовали в труде свои накопленные трудовые умения и навыки, т. к. у них не было к этому никакой мотивации. Администрация не знала об этих умениях и навыках и не использовала их.

Тейлор считал, что руководство организации должно занять более активную и "научную" позицию. Администрация должна искать наиболее подходящие кандидатуры на каждое рабочее место (до этого рабочие часто сами выбирали свое рабочее место). После обучения рабочему определяется норма выработки. Вместе с этим вводится новая система оплаты труда, поощряющая выполнение и перевыполнение норм. Тейлоризм покоится на трех основополагающих принципах:

■ авторитарный контроль;

■ детальная специализация труда;

■ сдельная оплата труда.

Рассмотрим принцип научной организации труда, основу для которого заложил Фредерик Тейлор в своей работе "Принципы научного менеджмента" в 1911 г. Научная организация труда (НОТ) - процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта. Труд - это главный источник эффективности. Согласно этому подходу люди, которые производят больше, больше вознаграждаются. Рабочие должны получать сдельную заработную плату. За годы исследований Тейлор пытался найти ответ на вопрос: как сделать так, чтобы рабочий работал как машина? Тейлор определил четыре научных принципа управления, которые предопределили его взгляд на рациональную организацию труда:

1. Внедрение экономических методов работы;

2. Профессиональный отбор и обучение работников;

. Рациональная расстановка кадров;

4. Организация взаимодействия и сотрудничества между управляющими и рабочими.

Эти принципы выглядят очевидными, как и любые эффективные методы, но чтобы выработать их, Тейлор экспериментировал в течение 20 лет. В его системе, управление выступает прежде всего как система организации производства, а работник - элемент производства, как и любой другой необходимый для производственной деятельности ресурс.

Стоит отметить, что Тейлор придавал большое значение вертикальным отношениям на производстве. Он высоко ценил создание на предприятиях различных социально-бытовых нововведений, однако считал, что социальная политика предприятия вторична, и что она должна быть реализована только в том случае, когда на предприятии решены вопросы организации труда и его оплаты. Также Тейлор отмечал, что при эффективной организации труда можно пренебречь индивидуальными различиями рабочих.

Заслуги школы научного управления состоят в том, что ее представители:

обосновали необходимость научного управления трудом в целях повышения его производительности;

выдвинули принципы научной организации труда;

- подошли к необходимости решения задачи эффективной мотивации труда.

Однако человеческий фактор практически оставался вне сферы внимания этой школы.

Следующая область классического менеджмента основное внимание уделяла организации в целом. Основной вклад в административную школу внесли А. Файоль и М. Фоллет.

Файоль выделяет функции (типы задач) для менеджера: планирование, организация, командование, координация и контроль.

Анри Файоль также сформулировал принципы управления:

1. Разделение труда. Целью разделения труда является выполнение большего объема работ, с сохранением качества, но при тех же усилиях. Количество обязанностей и задач каждого отдельного исполнителя должно сводиться к минимуму за счет как можно более узкой специализации.

2. Полномочия. Право принимать решения, давать распоряжения и требовать их исполнения от других людей.

3. Дисциплина. Для обеспечения порядка, а следовательно и эффективности.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Субординация. Система строгого служебного подчинения младших старшим на всех уровнях организации.

7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую заработную плату, которая должна соответствовать их заслугам.

8. Централизация/децентрализация. Централизация - все решения принимаются на высших уровнях организации. Децентрализация - право принимать ответственные решения делегируется на нижние уровни.

9. Вертикаль власти. Ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя низового звена.

10. Порядок. Место для всего, и все на своем месте. Этот принцип требует, чтобы в каждой организации существовал план, отражающий ее порядок.

11. Равенство. Отношение руководителя к подчиненным должно быть тактичным, доброжелательным и справедливым. Никому не должно отдаваться предпочтение по личным мотивам.

12. Стабильность. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Работа с персоналом должна строиться таким образом, чтобы стремится к постоянному коллективу. Это обеспечивает уверенность в будущем и чувство безопасности.

13. Инициатива. Служащих следует побуждать подавать новые идеи и предложения, которые можно будет использовать на благо организации.

14. Корпоративный дух. Задача руководителей - культивировать ощущение гармонии и единства в организации.

Отличие двух подходов, А. Файоля и Ф. Тейлора заключается в том, что Файоль рассматривает управление на уровне предприятия, как целостного образования, а Тейлора больше обращал внимание на вопросы рационализации отдельно взятых рабочих мест.

Однако для административной школы управления характерно игнорирование человека и его потребностей. Ее сторонники пытались повысить эффективность организации в обход человека, посредством выполнения административных процедур по управлению формальной стороной организации. В итоге административная школа, признавая значение человеческого фактора, не смогла осознать значимость эффективности мотивации труда.

В рамках классической школы стоит рассмотреть концепцию идеальной бюрократической организации Макса Вебера, который фактически заложил классические основы управления кадрами государственных служащих. "Главное качество бюрократии - ее техническая эффективность, основанная на точности, скорости, управленческом опыте, непрерывности, свободе действий, объективных отчетах о работе, поощряемые премиальными вознаграждениями. Ее структура такова, что она достигает полного устранения неофициальных отношений и нерациональных идей (враждебность, беспокойство, двойственное положение и т.д.)."

В своем определении бюрократии Вебер стремился выделить черты, общие для всех современных административных систем. Он указал десять таких черт, но для удобства они могут быть сведены к четырем главным признакам. Бюрократическое управление, согласно Веберу, отличают: жесткая иерархия, последовательность (должность гарантирует продвижение по службе и достойное жалование), безличность и владение специальными знаниями.

В к. 1920-х - н. 1930-х гг. в США формируется концепции "человеческих отношений". Задача менеджера, по мнению школы человеческих отношений, состоит в максимальном стремлении к удовлетворению социальных потребностей сотрудников. Если Ф. Тейлор обещал менеджерам повышение производительности труда, то Э. Мэйо обещает им повышение престижа и преданность подчиненных.

По мнению Мэйо, любая трудовая организация обладает единой и интегрированной социальной структурой, основные тезисы которой сводятся к следующему:

1. Люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;

2. В результате промышленной революции и рационализации процесса труда работа как таковая в значительной степени потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;

3. Люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равным им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства.

М.А. Чернышев сичтает, что: "Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности и работника и организации".

Школа человеческих отношений уделяла внимание условиям функционирования малых групп. В ходе исследований удалось открыть ряд закономерностей функционирования малых групп, которые называют «эффектами групповой динамики». Рассмотрим некоторые из них:

1. Социальная фасилитация. Эффект усиления активности деятельности в присутствии других. Другими словами, человек выполняет простые задания быстрее, если знает, что за ним наблюдают. Одновременно с этим выполнение сложных заданий в присутствии других людей, наоборот, влечет снижение скорости и качества работы.

2. Социальная леность. Когда оценивается результат деятельности коллектива и довольно трудно вычленить вклад конкретного индивида в общий результат, личная мотивация конкретного индивида на достижение результата снижается.

3. Деиндивидуализация. Чем больше членов входит в малую группу, тем меньше ответственности ощущает каждый конкретный индивид за общий результат деятельности.

4. Синергия. Групповой потенциал больше, чем арифметическая сумма потенциалов каждого отдельного члена группы.

5. «Маятник». Эмоциональное состояние группы периодически меняется от положительных настроений к отрицательным и обратно.

6. «Волна». Новые идеи захватывают всех членов группы постепенно, а не всех одновременно.

7. Группового фаворитизм. Группа склонна считать, что именно их группа превосходит другие группы по каким-либо параметрам.

Элтон Мэйо разрабатывая теорию "человеческих отношений" ставил следующие цели:

1) повысить уровень мотивации человека к труду;

2) психологически подготовить работника к принятию нововведений на производстве;

3) улучшить качество организационных и управленческих решений;

4) развивать сотрудничество среди работников и их трудовую мораль;

5) содействовать личностному развитию работника.

К наиболее известным представителям данной школы также относят Абрахама Маслоу. Будучи психоаналитиком, он пришел к выводу, что существует иерархия потребностей, основу которой образуют физиологические потребности, на которые опираются потребности в безопасности, принадлежности, самоуважения и, наконец, самоактуализации. Основываясь на этой теории Дуглас Макгрегор сформулировал Теорию Х и Теорию У.

Сторонники нового подхода стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения поведенческих концепций к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.

Среди теоретических работ в этом направлении стоит обратить внимание на работы американского социолога Р. Лайкерта, который разработал структуру идеальной, с его точки зрения, организации как социальной системы:

1) мотивация - стремление поощрять подчиненных и вовлекать их в работу;

2) коммуникация - потоки информации направлены во все стороны, а информация доходит до всех членов организации;

3) характер принятия решений - они принимаются с учетом мнений всех членов организации;

4) цели организации - устанавливаются путем группового обсуждения;

5) контроль - не сконцентрирован в одних руках, а распределен между многими участниками.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи.

В рамках данного направления также стоит обратить внимание на еще одну известную модель, автором которой является У. Беннис. Это

«органическая модель организации». Беннис считал, что социальные структуры организаций с жесткой иерархичностью и разделением труда сменятся на адаптивные, быстро изменяющиеся временные системы. Их основой станут «проблемные группы», которые будут создаваться вокруг проблем, которые необходимо решать. Проблемы решаются группами, в которых состоят работники от разных подразделений, которых собирают вместе исключительно для решения данной задачи. Руководитель организации становится «связующим звеном» между различными проблемными группами.

Противодействие двух теоретических подходов, выработанного Тейлором, Вебером, Файолем и др., и поведенческого подхода, выработанного Мэйо, Маслоу и др. стало основополагающим событием в теории и практике управления XX века. Фундаментальный спор о том, что является основным инструментом управленческой деятельности: инструкции и нормативные документы или целенаправленное социально- психологическое и идеологическое воздействие на трудовое поведение работников. До сих пор однозначного ответа на этот вопрос нет.

Рассмотрим подход одного из представителей системного подхода - Питера Друкера. Он формулирует новую парадигму менеджмента: «В сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации результативность её деятельности внутри организации или за её пределами, в подконтрольных организации сферах или в сферах, ею не контролируемых».

Задача менеджера, по мнению Друкера, состоит в том, чтобы всегда помнить о перспективах предприятия, делать все возможное для их достижения. Но он не может быть «универсальным гением», а должен побуждать, направлять, организовывать людей на выполнение работы. К общим функциям менеджеров на предприятии, во многом определяемым его особенностями, Друкер отнес: организацию и распределение работы; подбор кадров; постановку целей; обеспечение побудительных мотивов; анализ деятельности организации; оценку работников.

Толкотт Парсонс определил организацию как комплексную социальную систему (совокупные действия и взаимосвязанное поведение субъектов), которая сфокусирована на достижении целей и содействует, в свою очередь, осуществлению целей более крупных организаций.

Подсистемами организации являются: формальная и неформальная структуры, статусы, роли, физическое окружение. Ядром здесь является формальная структура. Связывают эти элементы коммуникации, равновесие и принятие решений.

Другая группа подходов рассматривает управленческий процесс как набор лежащих на одном уровне управленческих функций. Одним из первых подобным образом управление пытался рассмотреть Анри Файоль. В дальнейшем линейный подход в классификации управленческих функций предпринимался Харрингтоном, Фалмером, Месконом, Рапопортом, Керженцевым, Гастевым, Озирой, Дейнеко, Анкудиновым, Рысиной и др. Но при кажущемся разнообразии все они пытались разработать типологию управленческой деятельности только с точки зрения технологии принятия решений.

Другой же подход попытался рассмотреть управленческую на многоуровневой основе. Одним из первых это попытался сделать Н.А. Витке. Он ввел разницу между понятиями «управление» и «администрирование». Управление, по его мнению, предназначено для постановки целей и обеспечения средствами реализации поставленных предприятию целей. «Управление, - формулирует он, - состоит в целесообразном сочетании людских воль (отнюдь не интеллектов) и через их посредство различных орудий для достижения определенных, свойственных данной организации целей»8. Администрирование же состоит в непрерывной организации наиболее рационального осуществления целей предприятия посредством мотивационного воздействия на персонал, и через персонал - на орудия производства. Витке рассмотривал администрирование как особый вид общественной работы. Таким образом, он получил к рассмотрению два уровня управления: операционный (управление) и социально- психологический (администрирование).

Таким образом, можно сделать вывод, что зарождение и развитие управленческой мысли можно представить в виде сплетения трех различных философий: классической (научная и административная школы); школы человеческих отношений и математической школа. В то или иное время каждому звену цепи придавалось преобладающее значение, которое возрастало в разной степени в условиях трансформации общественно-экономических отношений.

.2 Особенности управленческой деятельности

Среди всех проблем теории и практики управления ведущее место занимают вопросы, связанные с содержанием управленческой деятельности, а именно, с индивидуальной деятельностью конкретного руководителя. Подобно тому, как руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, так и изучение этой деятельности объективно выступает главной проблемой теории управления. От наиболее правильного и полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение большинства управленческих проблем, формирование адекватного общего представления о «науке управления». Управленческий труд непосредственно не выступает создателем материальных благ, но является неотъемлемой частью труда любого работника. Если придерживаться точки зрения, что любой труд можно разделить на два вида - физический и умственный, то управленческий труд безусловно является относится к одному из самых важных видов умственного труда.

Управленческий труд - это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль работы сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приёмами труда, его техническим оснащением, а так же взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Организация труда руководителя состоит из множества элементов, таких как:

1) регламентация труда по времени и содержанию, грамотное разделение труда, т. е. организация труда в коллективе, а также выбор системы и методов работы;

2) планирование и распределение рабочего времени, управление потоками клиентов, выработка индивидуального стиля управления, другими словами, специфические проблемы организации личного труда;

3) организация использования оргтехники;

4) осуществление мероприятий по охране труда;

5) разработка и проведение мероприятий по укреплению дисциплины труда;

6) мотивирование работников на улучшение индивидуальных и коллективных результатов труда;

7) повышение профессионализма и квалификации работников;

8) разработка регламента труда и отдыха;

9) обеспечение благоприятных условий труда (устройство и оснащение рабочих мест и т. п.).

Организация процессов труда руководителя включает в себя внедрение рациональных систем и методов выполнения поставленных задач, а также предполагает определенную степень регламентации труда по времени и содержанию. Регламентация труда предполагает установление определенных правил и инструкций, которые должны строго соблюдаться всеми работниками. От тех методов организации труда руководителя, которые будут выработаны во многом зависит успех работы всего коллектива.

Изучение деятельности руководителя связано с некоторыми трудностями. Во-первых, деятельность руководителя неразрывно связана со всеми другими аспектами функционирования организации. Во-вторых, проблему управленческой деятельности можно отнести к категории междисциплинарных проблем, т. е. она является предметом исследования одновременно нескольких научных дисциплин. В-третьих, психологический аспект управленческой деятельности наиболее труден для изучения именно в научном плане, так как предметом исследования является такая трудноуловимая сфера, как психическая реальность. Сейчас в достаточной степени изучены внешние проявления управленческой деятельности, а вот ее внутреннее содержание изучено гораздо хуже. Из чего можно сделать вывод от том, что для своего полноценного изучения, управленческая деятельность требует сочетания анализа не только ее внешнего содержания, но и внутреннего, имплицитного.

Управленческая деятельность характеризуется следующими особенностями:

1. Уникальность и непредсказуемость человеческой деятельности в конкретных условиях (в том числе, с учетом ограниченных возможностей и ресурсов);

2. Способность адаптироваться к изменяющимся условиям;

3. Целеполагание, осуществляемое субъектом управленческой деятельности. Как правило, руководитель самостоятельно формулирует цель своей деятельности и цель деятельности управляемой им системы, а также, формулирует способы достижения цели.

4. Способность к самоорганизации и развитию;

5. Субъектность. Управленческая деятельность принципиально субъект-субъектна, так как личностные качества субъектов управления играют существенную роль во взаимодействии с субъектом управлении;

6. Результата управленческой деятельности опосредован, так как непосредственный результат управленческой деятельности это воздействие на управляемую систему. Это воздействие осуществляется с целью обеспечить требуемое поведение системы. Предметом управленческой деятельности в таком случае, оказывается деятельность управляемой системы. Следовательно, конечным результатом управленческой деятельности является состояние управляемой системы;

7. Творческий характер. Управление - это принятие решений, а процесс принятия решений невозможно формализовать полностью. В нем неотъемлемо будут элементы творчества, т.к. решения каждый раз принимаются в новых условиях и при новых обстоятельствах;

8. Необходимость прогнозирования поведения управляемой системы. В зависимости от того, какое решение будет принято руководителем, в целях повышения эффективности деятельности, необходимо смоделировать реакцию на это решение управляемой системы;

9. Ответственность субъекта управления за процесс и результаты своей деятельности и деятельности управляемых им субъектов. Субъект управления несет ответственность за непосредственные результаты своей собственной деятельности и за ее опосредованный результат, т.е. за состояние управляемой системы и результаты ее деятельности;

10. Необходимость развития, как субъекта управления, так и управляемой системы. Их адаптация к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Успех в любой сфере деятельности зависит именно от особенностей управленческого, руководящего состава, который может наилучшим образом реализовывать потенциал и способности подчиненных.

Эффективность работы ресторана или предприятия подобного типа зависит от множества факторов, среди которых следует выделить: продуманную концепцию, финансовые вложения в бизнес, уровень квалификации персонала. Но большую, практически главную, роль играет управляющий, его профессиональные и личностные качества. Таким образом, управление рестораном предполагает два аспекта: управление персоналом и управление бизнес-процессами.

1.3 Трудовая деятельность как объект научного познания

Труд представляет собой одно из важнейших условий стабильного существования и успешного функционирования общества. Трудовая деятельность положена в основу любых общественных отношений и существенно влияет на отношения и взаимодействия людей.

В структуре управления кроме прочих компонентов выделяются субъект (управляющие) и объект (управляемые). Как не существует объект без субъекта, так и наличие субъекта всегда предполагает наличие неразрывно связанного с ним объекта. В основе этой закономерности лежит принцип взаимной обусловленности субъекта и объекта. Процесс управления изначально подразумевает наличие объекта управления, вне которого всякое управление теряет свой смысл. Аналогичным образом, управление невозможно без субъекта управления, стремящегося к достижению в процессе управления своих собственных субъективных целей.

Рассмотрим ряд ключевых понятий, связанных с трудовой деятельностью:

1. Производительность труда. Изучаются методы, с помощью которых можно сопоставить затраты и результаты труда, а также оценить вклад сотрудников в общие итоги деятельности.

2. Человеческий капитал. Рассматривается совокупность личностных качеств, таких как здоровье, образование, профессионализм и т. п. Все они влияют на результаты деятельности. Термин человеческий капитал впервые был использован в 1961 году Теодором Шульцом, а в дальнейшем его последователь Гери Беккер продолжил развитие его идей и сформулировал экономический подход к человеческому поведению.

3. Условия труда. Определяются параметрами производственной среды (шум, температура воздуха, запыленность, вибрация и др.), выполняемой работы (темп движений, массы перемещаемых грузов, монотонность и т.д.), режима труда и отдыха, а также психологической и социальной атмосферы. Одной из важнейших характеристик условий труда является безопасность. Законодательством определены классы условий труда, которые различаются степенью вредности и (или) опасности труда. При обеспечении работников более благоприятными условиями труда, работодатель увеличивает свои расходы, следовательно возникает проблема оптимизации условий труда с учетом взаимосвязи социальных и экономических факторов.

4. Проектирование трудовых процессов. Определение наиболее эффективных способов выполнения работ, распределения между исполнителями, проектирования рабочих мест, систем обеспечения материалами и другими ресурсами.

5. Нормирование труда состоит в установлении объективно необходимых затрат и результатов труда по элементам производственного процесса. Наиболее широко применяются нормы затрат рабочего времени на единицу работ. Наряду с ними используются также нормы численности персонала, интенсивности труда и др.

6. Планирование численности персонала включает определение результатов деятельности предприятия в зависимости от численности сотрудников, расчет нормативной трудоемкости, источников привлечения персонала, динамики персонала на предприятии с учетом предполагаемых изменений в продукции и технологии.

7. Отбор, обучение и аттестация направлены на повышение качества персонала. Для достижения этой цели разработаны системы комплексного приема на работу, повышение квалификации сотрудников, оценки результатов их труда.

8. Мотивация - процесс побуждения человека к плодотворной деятельности, исходя из его потребностей и целей предприятия. Согласование интересов сотрудников и предприятия осуществляется в соответствии с характеристиками персонала и производственными ситуациями.

9. Формирование доходов и оплата труда. В этом разделе рассматриваются источники доходов, причины их дифференциации, факторы, определяющие структуру и уровень оплаты труда, формы и системы зарплаты.

10. Взаимоотношения в трудовых коллективах определяются экономическими, психологическими и социальными факторами. Поскольку сотрудники предприятия различаются по полу, возрасту, интересам, образованию, социальному положению и др. признакам, постольку объективно возможны противоречия и конфликты, которые при определенных условиях могут мешать продуктивной работе. Одна из важнейших задач управления персоналом состоит в том, чтобы обеспечить конструктивное сотрудничество индивидуумов и социальных групп.

11. Рынки труда и управление занятостью. Этот раздел посвящен анализу рынков труда, факторам, определяющим занятость населения, политики предприятия в области занятости организации трудоустройства, системам обучения безработных новым профессиям, соцзащите малообеспеченных слоев населения.

12. Маркетинг персонала исследует действия предприятия по обеспечению человеческими ресурсами, в том числе политику предприятия на рынках труда.

13. Контроллинг персонала - регулирование деятельности предприятия в области персонала на основе решения комплекса задач планирования, учета и контроля. Важным аспектом рассматриваемой функции является определение нормативных значений и точек контроля показателей, характеризующих состояние человеческих ресурсов предприятия. Контроллинг персонала осуществляется на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях.

14. Организация управления персоналом изучает формы, методы и процедуры, обеспечивающие результативную работу службы персонала предприятия.

Социология управления изучает «социологическую надстройку» в менеджменте. Предметом социологии управления можно назвать изучение механизмов адаптации и мотивации трудовой деятельности, а также разработку технологий, повышающих производительность труда.

Мировая экономика на рубеже ХХ-го и ХХІ-го веков претерпела кардинальных изменений, в результате которых могущество страны определяется не количеством добытой нефти, газа или выплавленного металла, а прежде всего, конкурентными преимуществами в развитии высоких технологий, информатизации общества, качества жизни населения на основе внедрения различных инноваций. Без инноваций в современном мире невозможно достичь устойчивого экономического роста, повышение конкурентоспособности как отдельных субъектов хозяйствования, так и конкурентоспособности страны в целом.

Скорость изменений, происходящих в современном мире, острота международной конкуренции, изменение ориентиров общественного развития в пользу качества человеческого потенциала - все это привлекает внимание исследователей к изучению сущности инноваций, условий и рычагов ускорения процесса их разработки, распространения и внедрения.

С началом рыночных преобразований в России отечественные ученые начинают активно исследовать сущность инноваций, инновационный потенциал на уровне отдельных субъектов хозяйствования. Справедливо отметить, что по инерции еще долгое время в публикациях, посвященных инновациям и активизации инновационной деятельности предприятий, на втором плане остается активность человека в инновационном процессе.

Анализ литературы позволяет наблюдать существование различных подходов к пониманию термина «инновации», в частности, определение инноваций:

- как результата научно-технического прогресса;

как процесса разработки, внедрение в производство и коммерциализацию новых потребительских стоимостей;

как новой потребительской стоимости, которая создана на основе достижений НТР и способна удовлетворить общественные потребности с большим «полезным эффектом»;

в качестве комплексного процесса, включающего разработку, создание, распространение и реализацию (использование) новой потребительской стоимости (нового продукта, технологии, товара);

как процесса инвестиций в новации, то есть в проведение научных исследований, разработку новых технологий, новых видов техники, товаров, услуг;

как особой формы или предмета трудовой деятельности человека;

как особенного продукта трудовой деятельности человека;

как результата творческой деятельности людей.

Обобщая существующие подходы к определению сущности инноваций, можно прийти к выводу, что они отражают преимущественно два направления мыслей:

- первый касается понимания инноваций как процесса разработки и внедрения новых продуктов, услуг, методов, принципов вместо действующих;

- второй представляет нововведение как результат творческого процесса в виде новой техники, продукции, технологии.

Исходя из таких позиций, инновации можно трактовать как комплексный процесс создания новых потребительских стоимостей на основе достижений науки и техники, их внедрение и использование с целью удовлетворения общественных потребностей с большим полезным эффектом. Инновационный процесс мы понимаем как процесс преобразования научных знаний в инновации.

Исходя из вышеизложенного можно увидеть наличие работы инновационного содержания в большинстве видов современной трудовой деятельности людей. Другими словами, увидеть присутствие особой трудовой деятельности, которой присущи элементы творчества в процессе создания любых нововведений научно-технических, технологических, информационных, организационно-управленческих, маркетинговых, социальных, культурных, правовых.

Перечень видов трудовой деятельности, где возможны инновации, охватывает как материальную, так и нематериальную сферу производства, включая сферы образования, науки, здравоохранения, спорта, культуры, государственного управления и другие. Итак, сюда относим все виды экономической деятельности, формы социальной жизни, где возможны управляемые изменения, проявление творчества, разработка и внедрение новых подходов к обогащению содержания труда, повышение ее эффективности (экономической, социальной), достижение желаемого эффекта от нововведений, использование (внедрение, потребление) нового продукта труда (услуги, товара). В Частности, А. Филипенко отмечает, что инновация охватывает много видов трудовой деятельности, которыми заняты разные большие группы людей: технические исследования и разработки; подготовка производства (деятельность, необходимую для запуска настоящего производства); подготовка маркетинга (деятельность, необходимую для пуска маркетинговой программы); рыночные исследования (изучение и определение рыночных возможностей для новых товаров).39

Взгляд на инновации как предмет особой трудовой деятельности обязывает видеть в содержании работы, связанной с разработкой и внедрением новшеств, проявление творческой составляющей, творческой активности, которая в рыночных условиях трансформируется в инновационную активность, что в целом становится предпосылкой инновационного развития общества.

Инновации как предмет особой трудовой деятельности людей можно выделить в следующих сферах:

- научно-технические (в производстве уникальных изделий, новой техники, продуктов с новыми или улучшенными свойствами);

технологические (возникают при применении улучшенных, более совершенных способов изготовления продукции);

информационные (в сфере научно-технической и инновационной деятельности; направлены на рационализацию информационных потоков, повышение достоверности и оперативности получения информации);

организационно-управленческие (связаны прежде всего с процессами оптимальной организации производства, транспорта, сбыта, снабжения);

маркетинговые (изучение спроса на рынке, прогнозирование общественных потребностей, определение рыночных возможностей для прибыльного сбыта новых товаров, охват новых сегментов рынка);

социальные (направленные на улучшение условий труда, решение проблем ее стимулирования, охраны здоровья, обеспечения непрерывного образования и обучения, привлечения высококвалифицированных специалистов, рост культуры труда, быта, отдыха и т. п.);

культурные (новые, оригинальные произведения литературы и искусства, формирования новых направлений в их развитии, уникальность исполнительского мастерства в процессе их толкования или выполнения, воспроизведения и т. п.);

правовые (решают задачи обоснования реформ в правовом пространстве).

Социальный подход к рассмотрению инноваций, бесспорно, углубляет и обогащает научные представления о месте человека в инновационном процессе, позволяет увидеть социальное назначение инноваций в широком смысле. В сфере ресторанного бизнеса, которую мы рассматриваем, перечисленные выше типы инноваций также играют немаловажную роль.

Проявление особой трудовой деятельности творческого характера, интеллектуального содержания, которая своими результатами меняет качественные характеристики рабочей силы, содержание труда, условия бытия индивида и общества в целом.

Рассмотрение инноваций в качестве предмета особой трудовой деятельности людей, выделение трудовых аспектов в понимании инновационного процесса, таят в себе немало неиспользованных резервов для поиска возможностей повышения эффективности трудовой деятельности, более эффективному использованию трудового потенциала в интересах роста конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности менеджеров в частности.

.4 Социологический анализ объективных характеристик управленческой деятельности

Процесс управления - это часть бизнес-процесса, которая включает в себя формирование системы, объединяющей в себе всю совокупность управленческих функций, выполняемых для успешного достижения целей организации или предприятия.

Структура управления - это форма разделения управленческих функций, с целью получения максимальной эффективности. Должностные лица от разных подразделений имеют определенный уровень полномочий и ответственности, различный доступ к ресурсам предприятия.

В системе управления можно выделить следующие составные элементы:

Цель - конечный желаемый результат, ради которого группа начинает трудится вместе. Цели организации можно разделить на несколько групп: достижение определенных показателей рыночной доли, инновационные цели, ресурсные, повышение эффективности деятельности, социальные цели. Как следствие из перечисленных целей ставится определенная цель по прибыли.

Процесс управления - процесс объединения функций всех подразделений для достижения общей цели компании.

Метод - способ воздействия на человека и коллектив. Представляет собой совокупность действий, направленных на достижение конкретной цели.

Коммуникации - процесс передачи информации, обеспечивающий непрерывность совместной деятельности.

Задача - конкретное действие, которое необходимо осуществить для достижения цели.

Принцип - основополагающее правило, определяющее структуру и принципы функционирования системы управления. Основные принципы управления, актуальные и на сегодняшней день, описал Анри Файоль в работе "Общий и индустриальный менеджмент".

Организационные отношения - отношения между различными элементами структуры организации, как внутри, так и вне ее, возникающие при ее создании, функционировании и развитии. Могут заключаться в воздействии, взаимодействии и противоборстве.

Функция - отношение, изменение которого, влечет за собой изменения во всей структуре. В данном случае, порученная человеку работа или присущая ему обязанность. В зависимости от условий функционирования компании процесс выполнения функций может быть циклическим и разовым, непрерывным и дискретным, последовательным и параллельным.

Технология - совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата.

Функциональные структуры - предполагает, что каждый выделенный орган управления на том или ином уровне специализирован на выполнение отдельных функций для достижения своих целей.

Организационная структура - схема, отражающая иерархию должностей и их функции. Определяет уровень ответственности и полномочия членов организации.

Изучение деятельности руководителя связано с определенными трудностями. Основные из них состоят в следующем:

1. Управленческая деятельность тесно переплетена со всеми аспектами функционирования организации. Ее изучение тесно коррелирует с другими аспектами управления и выступает специфическим аспектом при их рассмотрении. Так, можно позволяет исследовать управленческую деятельность в широком смысле этого понятия, но с другой стороны это одновременно создает неопределенность предмета изучения, т. к. его не всегда просто и однозначно конкретизировать.

2. Психологический аспект управленческой деятельности труден для изучения в научном плане, так как предмет исследования в этом случае остается незримым. Он не зафиксирован в документах и нормативных актах и в большинстве случаев страдает излишней субъективностью, но если мы хотим провести полноценный анализ управленческой деятельности, то необходимо сочетание анализа и внешнего, объективного содержания, и внутреннего, субъективного.

К основным структурным компонентам деятельности относятся:

- потребность - это нужда, требующая удовлетворения;

мотивация - побуждение, обоснование к деятельности;

цель - желаемый конечный результат деятельности, к которому стремится организация;

действие - элемент деятельности, имеющий относительно самостоятельную и осознанную задачу;

результат - это конечный итог, то состояние, в котором потребность удовлетворяется (полностью или частично).

Управленческая деятельность имеет крайне специфичный для изучения предмет. Она подразумевает влияние на сотрудников с целью организации их деятельности таким образом, чтобы они были направлены на достижение целей организации. Следовательно, предметом изучения выступают непосредственно сотрудники организации. Конкретный управленец в ходе работы коммуницирует одновременно со многими субъектами, между которыми, в свою очередь также существует взаимодействие и складываются межличностные отношения, которые придают дополнительную специфику предмету изучения.

Исходя из сказанного, можно отнести управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, что является более сложным взаимодействием, чем субъект-объктное.

Под социальной организацией понимается группа людей, специально созданная для достижения определенной цели, на основе фиксированных норм и правил.

В социальная организация можно выделить следующие черты:

общая цель;

статусно-ролевая иерархия;

институционализированные нормы и требования;

функциональная специализация.

Неформальная организация - это спонтанно возникшая группа людей, взаимодействующих для достижения общих целей. Смирнов Э. А. определяет неформальную организацию как: "систему межличностных связей, которая возникает на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникшая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между собой (товарищеские отношения, взаимная симпатия, любительские интересы и т.п.)."46

Основаны такие группы в основном на межличностных отношениях и создаются с целью удовлетворения потребностей, которые не связаны с формальными целями и задачами организации. Такая организация работает на принципах саморегуляции и не имеет жесткой формальной структуры. В основе такой организации личностные особенности сотрудников. Тут нет жестко закрепленных стандартов, решающими становятся групповые нормы.

Несмотря на то, что неформальная организация имеет первичными цели не связанные с целями формальной организации, она необходима по следующим причинам:

 невозможно формализовать и загнать под кодексы все отношения, возникающих в коллективе, даже по поводу трудовой деятельности;

 в организации неизбежно возникновение ситуаций, которые будут требовать нестандартных решений, неописанных в правилах;

 организации необходимо развиваться и с помощью неформальных организаций отрабатываются новые стандарты поведения;

 отношений между сотрудниками нельзя свести только к трудовому взаимодействию, в любом возникают межличностные контакты на нерабочие темы, т. к. любой сотрудник, прежде всего личность.

Формальная организация характеризуется документально зафиксированными целями, правилами и функциями каждого из членов организации. Отношения в такой организации строго формальны и максимально обезличены. Обязательно наличие органа власти и аппарата управления.

Разные организации имеют различную степень формализации отношений. Главное преимущество формальной организации - обеспечение максимальной эффективности за счет четкого разделения труда. Перечислим некоторые признаки формальной организации: разделение труда, рациональность, регистрация в установленном законом порядке, общая цель, наличие нормативных документов, в которых зафиксированы правила и нормы, регулирующие взаимоотношения в организации. Это может быть группа руководителей, рабочая группа или комитет.

С социологической точки зрения в социальной структуре формальной организации можно выделить следующие составляющие:

1) уровень коммуникации в группе и принятые нормы поведения;

2) статусно-ролевая иерархия;

3) межличностные отношения между членами группы (симпатии или антипатии;

4) сила влияние лидера и уровень конформизма в группе.

Важным условием эффективного функционирования организации является создание условий для профессионального карьерного роста ее сотрудников.

Существенным условием также является наличие в организации системы социального контроля, т.е. совокупности вознаграждений и санкций, применяемых группой.

В процессе своего функционирования социальная организация формируются взаимные требования: от организации к индивиду и наоборот. Суть требований организации к индивидам можно свести к следующему: проявление активности и осуществление эффективной деятельности, направленной на достижение цели организации; требования должны быть сформулированные безотносительно к личностным особенностям, т.е. обезличенное.

Для успешного функционирования организация, взаимно должна отвечать требованиям со стороны индивида. Таким, как, обеспечение устойчивого социально-экономического положения в обществе; возможности самоутверждения и саморазвития индивида в обществе как члена данной организации.

В процессе управления организацией необходимо учитывать, что сотрудники имеют распределение по функциональным областям своей деятельности. Со стороны управления это отражено в структуре организации. Все это образует ее внутреннюю среду организации.

Для эффективного функционирования организация должна выявлять имеющиеся и потенциальные возможности в отношении использования своих ресурсов. Главная задача организации состоит в реализации открывающихся во внешней среде благоприятных возможностей (шансов), путем выделения своих сильных сторон, и ограничении внешних угроз существованию и развитию организации, путем нейтрализации слабых сторон. Ее эффективное решение и определяет содержание менеджмента организации.

Резюмируя сказанное, хочется отметить, что любая система управления никогда не станет совершенность и эффективной, если в ней не будет учитываться социальный аспект функционирования организации. Социальные функции ресторанного бизнеса проявляются в том, что он базируется на общественных интересах и зависит от них.

Социальная функция ресторанного бизнеса это его культура, развитие которой увеличивает товарооборот и в конечном итоге приводит к повышению прибыли, что и является конечной целью любого бизнеса.

# 2. Особенности формирования эффективной управленческой деятельности на примере компании ООО "Галерея-Алекс"

# 2.1 Основные аспекты деятельности менеджера в сфере ресторанного бизнеса

В условиях конкурентного рынка услуг гостеприимства, предприятия гостинично-ресторанного бизнеса и туризма при обслуживании туристов и других категорий граждан должны обеспечить не только высокий уровень комфорта проживания, но и постоянно повышать уровень сервисного обслуживания клиентов, предлагать широкий выбор дополнительных и сопутствующих услуг, в том числе информационные, бытовые, посреднические, услуги бизнес-центра, организации досуга и др. Актуальная проблема внедрения в системе хозяйствования отечественных гостиничных предприятий современных эффективных моделей управления, соответствующих мировым стандартам, обусловлена необходимостью предоставления высококачественных услуг, снижении затрат, координации персоналом, проведение маркетинговых исследований рынка гостиничных услуг.

Опыт экономической деятельности последних лет в гостиничном хозяйстве России свидетельствует о медленном повышении качественных параметров оценки производительности труда предприятиями отрасли. Одновременно сегодня развивается сеть отелей высокой категории обслуживания, предоставляющих услуги размещения согласно требованиям мировых стандартов. Гостиничный и ресторанный комплекс является важнейшим элементом социальной сферы, играет существенную роль в повышении эффективности общественного производства и соответственно, рост жизненного уровня населения. На современном этапе развития мирового хозяйства возник ряд экономических тенденций, вызвали кардинальные изменения во взаимодействии маркетинга и управления. В гостиничном хозяйстве эти изменения сказались особенно остро. Произошел переход от стандартизации обслуживания на удовлетворение индивидуальных запросов, переориентация из цельного рынка на разделение по целевым приоритетным сегментам, изменения конкурентной борьбы на взаимодействие в форме стратегических альянсов. В управленческих процессах, рядом с делегированием части полномочий и функций высших звеньев управления предприятий гостиничного хозяйства к низшим, большое значение приобрели творческий потенциал и инициатива работников55. Изменение подходов к рыночной сегментации, индивидуализация отдельных услуг, установление коммуникационного взаимодействия с отдельными потребителями требуют принципиально новых подходов к управлению предприятиями гостиничного хозяйства. Приоритетное значение приобретает необходимость научного поиска действенного инструментария управления отношениями с потребителями и другими субъектами рынка.

Указанное свидетельствует, что профессиональная деятельность специалистов сферы ресторанного хозяйства несет признаки профессий типа "Человек - техника (технология)", делает деятельность этих специалистов полифункциональной, а их профессиональную культуру многоаспектным явлением. Эта специфики деятельности специалистов сферы ресторанного хозяйства, по мнению ученых, свидетельствует, что формирование профессиональной культуры этих специалистов должно основываться, прежде всего, на создании и развитии у студентов системы ценностных ориентаций, мотивации, навыков творческой самореализации в деле, профессиональной позиции, профессиональной культуры поведения. Так, Н. Хуснуллина считает, что будущий специалист ресторанного хозяйства должен опираться в профессиональной деятельности на обновленную философскую картину мира, на профессионально-ценностные ориентации, которые будут способствовать созданию образца успешного, конкурентоспособного менеджеру ресторанного сервиса.

В связи с этим, исследовательница под профессионально-ценностных ориентаций специалиста ресторанного хозяйства понимает отражение в его сознании и поведении профессиональных ценностей, которые признаются как стратегические цели, способствуют профессионально личностном совершенствованию и осуществлению эффективной управленческой деятельности в ресторане. Впрочем, не только ценности является важным аспектом профессиональной культуры специалиста. Принципиальное значение для любой деятельности имеет мотивация, в общей концепции психической регуляции выступает стержневым, определяющим компонентом. Профессиональная мотивация является внутренним движущим фактором развития профессионализма и личности будущего специалиста, так как только на основе высокого уровня развития профессиональной мотивации возможно эффективное развитие профессиональной образованности и культуры личности.

Специфика мотивации профессиональной деятельности менеджеру сферы ресторанного бизнеса, по мнению М. Воробьевой, заключается в совокупности групп мотивов, которые представлены собственно профессиональными мотивами, социальными мотивами, мотивами самореализации и профессионального развития и карьерного роста, познавательными и прагматичными мотивами. Продолжая тему необходимости формирования мотивационно-ценностной сферы специалистов ресторанного хозяйства, И. Андрианова отмечает, что сегодня от них требуются знания во многих сферах, но самое главное - это заинтересованность в своей работе, поскольку специфика этой сферы заключается в том, что продукты деятельности носят и неощутимый характер. Эта неосязаемость ресторанного продукта сказывается во впечатлениях, которые создаются у посетителей заведений ресторанного хозяйства и служат предпосылкой их возвращения туда. Впечатления гостей - это результат профессиональной культуры персонала, их доброжелательности, внимательности и заботы, это атмосфера гостеприимства, которая создается заинтересованными в своей работе сотрудниками ресторана. Именно умение специалиста, с точки зрения А. Артемонова, хорошо, тонко и точно чувствовать других, устанавливать с ним контакт, настраиваться на эмоциональный уровень, и, вследствие этого, действовать на основе ценностей, норм и образцов профессионального поведения, являются признаками его профессиональной культуры. Определенному признаку мотивационно-ценностной сферы специалиста сферы ресторанного хозяйства и его профессиональной культуры является профессионально важные, значимые качества, которые необходимы для успешного овладения профессией и эффективной профессиональной деятельности.

Исследования М. Лобур позволили определить профессионально значимые для специалистов сферы ресторанного хозяйства качества, к которым ученый относит: интерес к профессии, ответственность, нравственность, личную активность, самостоятельность, готовность к риску, готовность к принятию нестандартных решений, исполнительность, трудолюбие, общительность, организаторские способности, коммуникативные способности, доброжелательность, приветливость, эмпатию, инициативность, стремление к профессиональному росту.

Впрочем, все эти качества специалист ресторанного хозяйства обнаруживает только в деятельности. Деятельностное направление его профессиональной культуры включает в себя способы и приемы профессиональной деятельности, связанные со специфическими объектами реализации в выбранной области.

Многие психологи и педагоги указывают на ведущий характер умений в осуществлении деятельности и формировании профессиональной культуры специалиста. В частности Платонов считает умение высшим человеческим свойством, способностью личности выполнять определенную деятельность в новых условиях. Поскольку в основе действий и операций лежат умения, то А. Леонтьев, указывает, что отсутствие умений оставляет деятельность смысла. Как считает В. Гринев, что умение в структуре профессиональной культуры включают интеллектуальные и коммуникативные умения, а также профессиональную технику. В соответствии с отраслевыми стандартами специалист по ресторанному хозяйству занимается широким кругом вопросов и осуществляет деятельность по направлениям определение стратегии развития предприятия; организации и управления хозяйственной, финансовой, коммерческой, маркетинговой, информационной инновационной деятельностью ресторанного заведения, его материально-технического обеспечения, формирования и управления персоналом, разработки инструктивно-методической документации и т.д.62 Поэтому если говорить об интеллектуальных умения, то профессию менеджера ресторанного хозяйства отличает владение навыками работы по обеспечению конкурентоспособности ресторанного заведения, навыками планирования, управления и контроля за производственными процессами, хозяйственной и коммерческой деятельностью ресторана. Немаловажным для эффективной работы ресторана является обеспечение его рекламной деятельности, выстраивание и реализации маркетинговой стратегии. Специалист ресторанного хозяйства должен проявлять и анализировать основные факторы, которые определяют необходимость внедрения новых технологий и ресторанных услуг, технологического оборудования. При этом, инновационное развитие требует обеспечения подготовки персонала к преобразованиям, организации его дополнительного профессионального обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Это достаточно важный аспект работы управленцев с персоналом, может осуществляться в направлении организации самообразования по индивидуальному плану, участия в постоянно действующих семинарах, краткосрочное обучение и стажировку на передовых предприятиях ресторанной индустрии тому подобное. Формирование профессиональной команды ресторанного заведения, создание системы материального и морального стимулирования персонала, умелое использование знаний и опыта каждого работника, требует от специалистов ресторанного хозяйства знания как теории управления и мотивации персонала, так и владения навыками психологии управления, методикой ведения бизнеса предприятия. Умение устанавливать психологический контакт с разными людьми - признак профессиональной деятельности специалистов ресторанной индустрии и один из аспектов их профессиональной техники. Эти умения позволяют понять поведение клиентов для выбора наилучшего варианта их обслуживания, а также лучше узнать "Свой внутренний мир с целью сознательного саморегулирования и поведения". Ученые также считают, что современного специалиста в сфере обслуживания отличает умение справляться со сложными профессиональными ситуациями, стрессами; быть толерантным по отношению к другим; уметь управлять своим временем; соблюдать законодательство; оформлять деловую документацию и т.д. Многоаспектность задач практической деятельности специалиста ресторанного хозяйства требует значительной почвы в виде теоретических знаний в различных сферах. Это значительное информационное поле, важно для формирования профессиональной культуры, характеризует особенности становления профессионала, специфику его профессиональной деятельности, раскрывает механизмы овладения ею и воплощение как творческого акта. Специалист ресторанного хозяйства вступает во взаимоотношения с профессиональной культурой в трех плоскостях: во-первых, когда усваивает культуру профессиональной деятельности во время обучения в высшем учебном заведении; во-вторых, он живет и действует в определенном социально-культурной среде как носитель и транслятор общечеловеческих ценностей; в-третьих, создает и развивает профессиональную культуру как субъект собственного профессионального творчества. При этом знания, как считает А. Маркова, являются объективными характеристиками профессиональной деятельности специалиста. Для успешного вхождения в общественную и трудовую жизнь, по мнению А. Коржуев, современный специалист должен обладать широким спектром знаний в области социологии, экономики и политики, а также широким кругозором и эрудицией, высоким уровнем общей культуры. Кроме того, в соответствии с основными направлениями деятельности специалист ресторанного хозяйства должен обладать теоретическими знаниями в сфере менеджмента, маркетинга, экономики и права, делового общения, этики и этикета, психологии, родном и иностранном языках, современного отечественного и зарубежного опыта ресторанной индустрии, современных технологий производства и оборудования ресторанного хозяйства, экологии, охраны труда, санитарии и гигиены и тому подобное. Сфера ресторанного хозяйства - это отрасль экономики страны, связанная с предоставлением услуг и удовлетворением потребностей потребителей в питании и организации досуга. Различные задачи и особенности деятельности ресторанной индустрии делают ее важным социальным институтом, связанным с процессами социализации в обществе, предъявляет повышенные требования к квалификации специалистов сферы ресторанного хозяйства и свидетельствует о необходимости формирования у них профессиональной культуры.

Профессиональная культура специалистов сферы ресторанного хозяйства рассматривается как система в структуру которой входят мотивационно-ценностный, деятельностный и когнитивный компоненты. взаимосвязь этих компонентов обеспечивает целостность системы и позволяет исследовать феномен профессиональной культуры специалистов в статике и динамике, для чего необходимо определить критерии и уровни сформированности профессиональной культуры в целом и ее компонентов и провести диагностику сформированности у будущих специалистов сферы ресторанного хозяйства.

Все сотрудники кафе или ресторана, должны вызывать у гостей, в первую очередь, положительные эмоции. Именно поэтому внешние данные сотрудников играют важную роль. Здесь можно выделить: улыбку, опрятный внешний вид (чистая одежда, аккуратная прическа и т. п.), спокойные движения. Но, все-таки важнейшим показателем являются профессиональные качества и навыки. Их наличие должен уметь выявлять управляющей на этапе подбора персонала.

Но подбор персонала это не все обязанности менеджера ресторана. В его обязанности также входит знание всех стандартов гостеприимства и контроль за их соблюдением. Необходимо проводить тренинги для персонала, работающего в зале, чтобы повысить качество сервиса. При этом и сам управляющий обязан совершенствовать свои профессиональные навыки, т. к. в критической ситуации он должен уметь заменить работника с любого подразделения. Работа менеджера ресторана интересна и крайне ответственна. Многие даже не знают о существовании такой должности, что является заслугой хороших управляющих - невидимых, но незаменимых.

Резюмируя, менеджер ресторана выполняет ряд функций:

управляет финансовой деятельностью ресторана: контролирует своевременную оплату счетов, ведет баланс денежных средств в кассе; следит за точностью выплат по заработной плате; контролирует расходы ресторана;

проводит административную работу: составляет текущие планы для линейного персонала (на день, неделю или месяц); ведет отчетность по объему продаж, выполнению плана по среднему чеку, составляет отчеты;

руководит работой с кадрами: прием и увольнение персонала; проведение инструктажей (безопасность, охрана труда и т. д.); проведение тренингов для персонала, своевременной аттестации персонала; в течение дня контроль за работой персонала; составление графиков работы; проведение собраний с персоналом;

контроль за выполнением финансового плана: по выручке и оплату труда персонала (ФОТ).

2.2 Факторы эффективной управленческой деятельности в сфере ресторанного бизнеса

Результат работы предприятия в сфере ресторанного бизнеса во многом определяется эффективностью его управления. Повышение эффективности управления является становится одним из главных условий повышения цифр конечных результатов. Немаловажным факторов становится объективная и профессиональная система оценки работы управленческого персонала. Поэтому, среди проблем, стоящих перед предприятиями, следует выделить систему совершенствования оценки эффективности системы управления. Также, значительное влияние на функционирования предприятия оказывает состояние внешней среды. Чем сильнее влияние внешней среды, тем больше внимания необходимо уделить процессам, происходящим в окружении организации.

В конечном итоге к труду руководителей, затраченному на высшем уровне управления, прибавляется труд менеджеров, стоящих ниже уровнем и таким образом, эффективный результат управления складывается из совокупного труда каждого менеджера. Эффективность управленческого труда зависит от множества различных условий. К их числу можно отнести: потенциал сотрудника; наличие необходимых средств производства; социально-психологические аспекты деятельности персонала и коллектива в целом и т. п. Данные условия существенно зависят от непосредственно личности самого руководителя: уровня его авторитета, стиля управления, личностных характеристик и т. п. Рассмотрим несколько подходов, при помощи которых можно оценить эффективность управления:

Целевой подход - оценка по степени достижения поставленных целей и задач, запланированных экономических показателей и т. п.

Ресурсный подход - оценка проводится в зависимости от использования имеющихся ресурсов предприятия. Полученный результат деятельности сравнивается с затратами на его получение. Согласно этому подходу мы получаем, что эффективность - получение необходимого максимального результата с наименьшими затратами.

Оценка достигнутого состояния организации (его места в бизнесе) - оценка динамики основных экономических показателей за сопоставимый период времени, сравнение их со среднеотраслевыми, региональными показателями и аналогичными показателями ведущих в отрасли компаний или основных конкурентов.

Комплексный подход - сочетание в разной степени нескольких из вышеперечисленных подходов.

Необходимо определить основные факторы, которые влияют на эффективность управления. По времени воздействия можно выделить факторы, влияющие в течение продолжительного времени (технический уровень оснащения производства, ведущий стиль управления и т. п.) и краткосрочные факторы (прогулы, нарушение трудовой дисциплины и т. п.).

По характеру воздействия можно выделить интенсивные факторы (за счет мобилизации внутренних ресурсов) и экстенсивные факторы (привлечение дополнительных ресурсов из вне).

По форме воздействия можно выделить прямые факторы (квалификация сотрудников, техническое состояние оборудования) и факторы косвенные (состояние психологического климата в коллективе).

Роль менеджеров заключается в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности должно быть объектом постоянного управленческой деятельности на всех уровнях организации. Таким образом, эффективность управления - один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопоставлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижения. Изучение эффективности менеджмента является достаточно сложным процессом, поскольку предполагает учет различных факторов и предпосылок, которые оказывают совокупное влияние на управленческую деятельность65.

Из сказанного выше видно, что провести адекватную оценку эффективности управленческой деятельности достаточно сложно, поэтому и так велико количество критериев и разнообразие методов оценки. Ведь необходимо учесть различные факторы, влияющие на эффективность. Нельзя проводит оценку опираясь только на критерий эффективности, ведь такая оценка не всегда корректна, поскольку:

- основополагающим результатом управления не всегда является прибыль;

подобный метод оценки скрывает полную роль управления в достижении результата;

результат управления может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим;

расходы на управление не всегда можно точно выделить и рассчитать затраты на них.

В оценке эффективности управления большое значение нужно уделить правильному определению состава расходов на управление. В эти расходы входят: основная и дополнительная заработная плата аппарата управления предприятием и его подразделениями с начислениями; амортизация основных фондов управления (зданий и помещений, технических средств управления (компьютеров, средств связи, оргтехники и хозяйственного инвентаря) расходы всех видов энергии на освещение, отопление и вентиляцию помещений управления; расходы на различные вспомогательные материалы (канцелярские принадлежности, бумага и т. д.); расходы на текущий ремонт административных помещений (офисов) и прочее. Таким образом, определяется структура расходов на управление и ее динамика.

Важным показателем при оценке эффективности менеджмента является прибыль и рентабельность предприятия. Данные показатели наиболее полно отражают в себе конечные результаты деятельности, а следовательно и эффективности управления. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Итак, повышение эффективности управления является необходимой составляющей деятельности предприятия. Существуют различные способы повышения эффективности менеджмента. Они могут быть направлены либо на конкретного руководителя, его личные и профессиональные качества, лили на какой-то из элементов управленческой деятельности. Повышать эффективность управления можно начинать с любого элемента, усовершенствование которого является для конкретной организации наиболее актуальным и необходимым. Наиболее эффективными путями повышения эффективности системы управления являются:

Работа над структурой управления: упрощение, децентрализация функционала и т.п.;

Выработка четко определенной стратегии развития организации;

Обеспечение эффективной коммуникации между сотрудниками и подразделениями;

Выработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.

Разработка системы повышения квалификации работников;

Разработка системы подбора, обучения и оценки руководящих кадров, планирование карьеры;

Применение наиболее эффективных методов подбора персонала и его оценки, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

2.3 Повышение трудовой мотивации управленческой деятельности менеджера на предприятиях общественного питания

Современные условия рыночной экономики характеризуются высокой степенью нестабильности и неопределенности внешней среды, усилением его влияния на администрирование и административный менеджмент в системе менеджмента предприятия, особенно, Учитывая, что административный менеджмент направлен на решения стратегических вопросов развития предприятия в условиях динамического внешней среды. Сегодня особенно остро возникает вопрос приведения деятельности административного персонала предприятия в соответствие с требованиями внешней среды (потребителей услуг, общественности), в частности, путем эффективной реализации ими функций административного менеджмента. Мотивация является одной из функций административного менеджмента предприятия, в рамках которой создаются условия для эффективной работы административных органов (через их моральное и материальное стимулирование, создание условий для проявления творческого потенциала работников и их развития и др.) с целью достижения организационных целей, определяемых стратегией развития предприятия. Поэтому, вопрос мотивации административного персонала является актуальным на сегодня. Обеспечение эффективной деятельности предприятия зависит от политики по формированию и развитию штата административно-управленческого персонала, в том числе от эффективности применения мотивационного инструментария относительно данной категории персонала. Через неопределенность категории «административно-управленческий персонал

»отсутствует их классификация, на основе которой можно четко определить подходы к мотивации определенной группы управленческого персонала. Учитывая многоаспектность данной категории, считаем, что заслуживает внимания подход Егоришина А. П., согласно которым административно- управленческий персонал (АУП) - это лица, непосредственно выполняют функции управления или выполняют работы по техническому обеспечению управления, главным результатом деятельности которых является создание новой информации, изменение ее содержания или формы, определения проблем деятельности предприятия, подготовка и принятие управленческих решений, реализация и контроль за их выполнением.

Административно-управленческий персонал включает в себя руководителей, их заместителей, руководителей подразделений и их секретарей, курьеров и другой обслуживающий персонал.

С целью детального понимания сути понятия «мотивация административно-управленческого персонала »целесообразно раскрыть содержание дефиниции «функция мотивация». Функция мотивации - это процесс побуждения участников бизнес-процесса к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия в целом. технический прогресс радикально изменил отношение к труду и повседневной жизнедеятельности человека. Именно поэтому менеджеры применяют функцию мотивации для активизации деятельности работников, чтобы стимулировать их труд.

Заслуживает внимания определение дефиниции «мотивация» предложено М. Месконом. Так мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. В мотивационном процессе используют мотив и стимул.

Современная теория мотивации берет свое начало в исследованиях создателей и последователей школы психологии и человеческих отношений. Один из основателей этой школы Эльтон Мейо установил, что высокая зарплата и хорошая организация производственного процесса не всегда залогом повышения производительности труда работников. Позже это парадоксальное явление было исследовано Абрахамом Маслоу, который пришел к выводу, что в основе поступков людей лежат нематериальные стимулы, а разного рода потребности, которые можно только частично или косвенно удовлетворить с помощью денег.

Потребности являются важнейшей составляющей мотивационной сферы личности руководителя. В основном управленческая деятельность руководителей происходит под влиянием таких потребностей: достижения успеха, власти; ощущение социальной значимости своей деятельности, участия в решении общенациональных задач, в доведении ценности собственной личности; самоутверждения через собственное дело; развития. Потребность в развитии является одной из важнейших для руководителей, а интерес к управленческой деятельности - весомым мотивирующим средством ее реализации. Удовлетворение этой потребности содержательно обогащает его работу. недовольство управленческой деятельностью соотносится с самооценкой, в результате чего возникает потребность в конкретных изменениях, связанных с развитием личности.

На потребность в развитии влияют и социокультурный контекст, требования среды. Однако, связь требований и потребностей руководителя опосредована индивидуальными особенностями личности, возможностью и средствами удовлетворения потребностей. Возраст, управленческий опыт тоже влияют на характер потребности личностного развития. Мотивировка руководителя, по мнению А.Е. Кузьмина - это динамический процесс внутреннего психологического и физиологического управления его поведением предполагает его инициативу, организацию деятельности, поддержку и направлен на достижение личных целей и целей организации74. В менеджменте все теории мотивации принято делить на две категории: содержательные и процессуальные. В последнее время мотивационные теории в менеджменте пополнились концепцией партисипативного управления, согласно которой участие работника в деятельности организации, которая выходит за пределы его функциональных обязанностей, способствует повышению эффективности организационно-управленческих решений, реализации определенных вторичных потребностей работника, если он получает удовольствие от работы. В практике менеджмента целесообразно в каждой организации строить систему мотивации, которая содержала элементы различных мотивационных теорий.

Одним из элементов мотивации является материальный стимул, в частности заработная плата управленца. В дополнение к заработной плате может устанавливаться вознаграждение управленческим работникам предприятий по итогам работы из фонда, образуемого за счет прибыли, полученной предприятием. В соответствии с классификации, принятой World and work (Американская ассоциация специалистов по оплате труда), система материальной мотивации включает: постоянную заработную плату, переменную часть или бонусы, а также социальный пакет.

Оставаясь важным показателем при трудоустройстве топ-менеджеров, постоянная часть заработной платы не является основным стимулирующим инструментом для них. Условно постоянная часть зарплаты (вознаграждение) руководителей может быть представлена краткосрочными бонусами (на 1 год) или долгосрочными премиями (на 3-5 лет).

На сегодня актуальным является использование опционных систем вознаграждения (реальных или виртуальных). Еще одним элементом материальной мотивации является социальный пакет, предусматривающий возможность пользоваться служебным транспортом, сотовым телефоном, медицинским страхованием и т.п. за счет работодателя.

Немаловажным инструментом мотивации административно управленческого персонала являются нематериальные стимулы, которые выражаются в форме поощрения (вознаграждения) и иногда наказания. Они не могут влиять на текущую поведение, но задают ее будущую линию, и люди знают, что их ждет, если они будут относиться к выполнению своих обязанностей надлежащим (ненадлежащим) образом. Галайко Л. Д. предлагает разделять нематериальное стимулирование следующим образом: общественное признание отдельной личности (планирование карьеры, почетные награды, специальные статьи в внутриорганизационные прессе, конференции тому подобное); общественное признание деятельности группы (вручение сувениров всем сотрудникам группы, статьи о достижениях группы, организация обедов с высшим руководством и др.); личное признание со стороны руководства (благодарность в письменной форме, открытки на день рождения и знаменательных дат и т.д.).

Деятельность руководителя, как и любой другой проявление активности человека, может быть ограниченной как внешними, так и внутренними условиями. Поощряют руководителя к труду материальное вознаграждение (действует только тогда, когда постоянно растет), одобрение деятельности коллегами или высшим руководством, возможность приобретения акций предприятия, продвижение по службе, получение самостоятельного статуса и т.п. (стимулы). Внутренними условиями являются психологические свойства субъекта поведения, мотивы, потребности, цели, желания, интересы и т.д., то есть личностные диспозиции.

С целью более глубокого раскрытия сути мотивации АУП рассмотрим подходы к классификации мотивов. Группы мотивов руководителей выделяют согласно ряду признаков:

- по силе проявления (сильные, умеренные, слабые);

по времени проявления (постоянные, долгосрочные, краткосрочные);

по ценностным ориентирам (нацеленность на карьерный рост, возможность владеть атрибутами власти, эмоциональный комфорт в коллективе, наличие возможности реализовать себя, высокий уровень оплаты труда);

по связи с общественными мотивами (экономические, социальные,

политические, нравственные, эстетические);

по степени осознания (осознанные, неосознанные);

по цели (достижение успеха, избегание неудач);

по источнику возникновения (природные, общественные, общественно- природные и т.д.).

Мотив аффилиации побуждает заводить дружбу и чувствовать свою причастность к другим людям, жить вместе с ними, присоединяться к группе. Основой мотива является альтруизм - способность на самопожертвование ради других.

Также существует и последующее группировки методов мотивации руководителей:

- нацеленность на карьерный рост (широта полномочий, рост зоны ответственности и возможность попробовать свои силы в новой сфере);

возможность обладать такими атрибутами власти, как собственный рабочий кабинет, кожаное кресло, дорога канцелярия, служебный автомобиль и тому подобное;

эмоциональный уют и комфорт в коллективе, благоприятная рабочая атмосфера;

наличие возможности реализовать свой творческий потенциал, показать свой креатив и возможность принимать участие в принятии управленческих решений;

возможность публичного признания, чувства своей важности в компании;

высокий уровень оплаты труда.

Заслуживает внимания подход, согласно которому мотивация делится в зависимости от источника возникновения (внутриорганизованная и внешнеорганизованная), по силе непосредственного влияния на субъект труда в интересах достижения целей (пассивная и активная), по средствам, которые используются (нормативная, стимулирующее, принудительная).

Кроме того, сегодня получил распространение подход, согласно которому всех людей условно делят на два типа: руководитель, направленный на достижение целей и руководитель, направленный на избежание неудач. Руководителей первого типа лучше мотивировать денежными вознаграждениями, возможностью карьерного роста, получения новых знаний и навыков, а также расширение сферы служебной власти.

По второму типу мотивации, то важным мотивом для такого руководителя является демонстрация того, что негативного может произойти, если он не выполнит работу.

Таким образом, эффективность работы любого предприятия в значительной степени зависит от того, насколько менеджеры высшего звена заинтересован в результатах своего труда. На основе проведенных теоретических исследований можно сделать вывод об отсутствии универсальных схем мотивации административно-управленческого персонала предложенные подходы к мотивации могут служить лишь базой для формирования индивидуальных систем мотивации руководителей предприятия. Кроме того, подводя итоги нужно отметить, что использование удачного инструментария мотивации административно-управленческого персонала позволит не только удержать ключевых специалистов на предприятии, но и сориентировать их деятельность на успешное достижение стратегических целей.

С использованием разработанной анкеты по оценке степени удовлетворенности трудом мною был проведен опрос сотрудников компании ООО "Галерея-Алекс", а именно управленческого персонала сети японских кафе "Ваби Саби". Опрос охватил 100 человек, в которые вошли территориальные управляющие, директора и менеджеры кафе. В основном это были люди в возрасте от 20-ти до 30-ти лет (см. рисунок №1), имеющие высшее образование или получающие его на данный момент (см. рисунок №2).



Рисунок 1 - Возраст респондентов



Рисунок 2 - Уровень образования респондентов

Для определения текущего уровня удовлетворенности трудом в анкету был включен следующий вопрос: "Определите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы". В таблице были перечислены основные характеристики работы и предлагалось оценить их по шкале от полностью удовлетворен до совсем не удовлетворен.

Размером заработной платы полностью удовлетворены оказались лишь 12% сотрудников, а целом высокий уровень удовлетворенности трудом имеют 38% опрошенных. При этом психологическим климатом и общей атмосферой в коллективе полностью удовлетворены 70% сотрудников.

Для того, чтобы выработать наиболее эффективные способы мотивации был предложен вопрос, в котором необходимо было проранжировать предложенные характеристики работы.

Самую высокую важность получили варианты "высокая заработная плата", "возможность профессионального роста" и "благоприятный психологический климат в коллективе".

В ходе поведения исследования были выдвинуты следующие гипотезы:

1) материальные способы поощрения являются самыми эффективными и важными для сотрудников;

2) возможность профессионального роста для сотрудников является более важным мотивационным фактором, чем способы нематериальной мотивации;

3) для женщин наиболее важным фактором удовлетворенности трудом окажется благоприятный психологический климат в коллективе, а для мужчин - высокий уровень заработной платы.

Первая гипотеза подтвердилась. Высокий уровень заработной платы получил самый высокий балл (6,4) в вопросе о ранжировании условий труда.

Вторая гипотеза - также подтвердилась. Возможность профессионального роста второй по степени важности для работника ответ (5,3), но различные способы нематериальной мотивации также важны (4,9). Как видно, разница не так уж и велика, так что можно утверждать, что одно, невозможного без другого. Третья гипотеза - подтвердилась только наполовину.

Из 59% женщин большинство, а именно 69% выше ставят высокий уровень заработной платы, нежели благоприятный психологический климат в коллективе, что опровергает первую часть гипотезы. А из 41% мужчин, принимавших участие в опросе, ведущим фактором выделяют заработную плату - 64%. Из чего можно сделать вывод, что пол не влияет на важность мотивационных факторов. Для примерно одинакового количества сотрудников ведущим является достойный уровень заработной платы.

Исходя из результатов опроса можно выделить следующие основные способы повышения мотивации работников для компании ООО"Галерея- Алекс":

1) Материальное поощрение: повышение заработной платы, наличие премий и различных доплат за перевыполнение планов;

2) Наличие нематериальных стимулов;

3) Создание благоприятного психологического климата в коллективе;

) Обеспечение благоприятными условиями труда;

5) Предоставление большей самостоятельности в работе и разнообразности самой работы.

В данной главе мы провели анализ деятельности менеджера на предприятиях ресторанного бизнеса. Управленческая деятельность именно в этой сфере обладает своими специфическими особенностями, т. к. помимо контроля за персоналом одновременно необходим контроль за оборудованием, за общей атмосферой и в целом за каждой деталью. Поэтому работа менеджера ресторана крайне трудоемкий процесс, который требует определенный уровень развития личностных и профессиональных качеств менеджера. Также были выявлены основные факторы, влияющие на мотивацию менеджеров и на основе проведенного исследования были разработаны практические рекомендации для "ООО Галерея-Алекс".

Заключение

персонал управленческий мотивация менеджер

Проведенное исследование проблем формирования мотивации труда в современных рыночных условиях позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Труд, как вид деятельности, является основным в жизни каждого индивида, а основа любой деятельности - мотивация. Мотивация появляется там, где есть разнообразные потребности и регулирующие компоненты, которые могут быть представлены как внутренними факторами, т. е. мотивами человека, так и внешними, а именно - стимулами деятельности.

Совершенствование мотивационных механизмов - один из самых эффективных способов повышения производительности труда, т. к. "замотивированный" работник трудится эффективнее, за что соответственно получает более высокое вознаграждению, с помощью которого он сможет удовлетворить свои потребности. Человек постоянно удовлетворяет одни свои потребности, при этом формируя другие, что способствует развитию производства и НТР. Человек стремиться удовлетворить свои потребности в соответствии с критерием эффективности (максимальная польза при минимальных затратах). Основываясь именно на этом, происходит выбор сферы деятельности и предприятия, на котором работать. В ходе осуществления трудовой деятельности потребности человека превращаются в мотивы к труду. Мотив - побуждение к деятельности, а стимул способствует тому, чтобы этот мотив получил заряд для реализации в труде. Поэтому, разрабатывая подход к повышению эффективности труда путем мотивации персонала необходимо обеспечить наиболее оптимальное сочетание мотивов и стимулов к труду.

2. Мотивационный менеджмент смело можно выделить как самостоятельный и эффективный тип современного управления. Ведь формирование механизмов мотивации труда охватывает все управленческие аспекты деятельности. Работоспособность мотивационных программ зависит от того, насколько полно будут учтены все факторы, воздействующие на нее. Таким образом, одной из задач управленческого персонала можно назвать выявление максимального числа весомых факторов, которые могут оказать влияние на мотивационную структуру. Исходя из чего, уже формируется механизм мотивации труда на базе их оптимального сочетания с мотивами персонала.

3. Повседневная практика и проведенный анализ факторов управления мотивацией труда показывает, что экономические факторы, в первую очередь оплата труда, являются наиболее эффективным способом мотивации в большинстве случаев. Они являются базовым основанием в создании остального механизма мотивации труда. Но нельзя забывать, что они всегда связаны с социальными факторами, что говорит нам социально- экономической направленности механизма управления мотивацией труда. Безусловно, основными мотивами труда работников остаются материальные мотивы, однако по мере того, как степень удовлетворения базовых мотивов повышается, все большую роль начинают играть социально-психологические мотивы, так как саморазвития, повышение уровня влияния, ясная перспектива карьерного роста и т. п.

4. Систематическое управление мотивацией труда предполагает создание системы стимулирования труда, которая должна в полной мере отражать все разнообразие мотивов работников в соответствии с занимаемой ими должностью и выполняемой работой. Для создания эффективного механизма мотивации сотрудников необходимо осуществить измерение как отдельных мотивов, так и мотивации работников в целом, оценить их соотношение и опираясь на полученные данные создавать свою мотивационную программу.

В первой главе были описаны основные научно-теоретические подходы к исследованию управленческой деятельности, освещены особенности управленческой деятельности. Также мы рассмотрели трудовую деятельность в различных подходах социологии управления. Во второй главе были разобраны основные аспекты деятельности менеджера в сфере ресторанного бизнеса. В рамках исследования были изучены факторы эффективной управленческой деятельности и основной функционал менеджера ресторана. На основании результатов исследования, проведенного в компании ООО "Галерея-Алекс" были выявлены главные факторы повышения трудовой мотивации, а именно: материальные (повышение заработной платы, премии и доплаты за перевыполнение план), нематериальные, обеспечение благоприятного психологического климата в коллективе и благоприятными условиями труда, предоставление большей самостоятельности в работе и разнообразности самой работы.

Литература

1. Bacon N., Write M., Demina N. Management Buyouts and Human Resourse Management // British Journal of Industrial Relations, № 42(2), 2004.

2. Larry W. Stout. Human Resource Management, 1999.

3. Patricia K. Zingheim, Iay R. Schuster. Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies. - San Francisco, Jossey - Bass Publishers, 2000.

4. Peter Drucker. On the Profession of Management. - Harvard Business School Pr; 1998. - 240с.

. Vroom V. Work and motivation. New York: Wileg, 1964.

6. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие/Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122с.

. Асаул А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева; под ред. засл. Строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. - СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. - 224с.

. Асеев В.Г. Психология труда. - Иркутск: Иркут. ун-т, 2005. - 342с.

. Бандур С.И. Государственная инновационная политика в контексте ее влияния на занятость населения / С.И. Бандур // Развитие производительных сил России: от И. Вернадского до современности: материалы междунар. наук. конф., 20 марта. 2009 г. [в 3-х част.]. - К.: РВПС России НАН России, 2009.

10. Батурин В.К. Общая теория управления: учеб. пособие / В.К. Батурин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 487с.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |