**Анализ мотивации персонала на предприятии общественного питания**

Диплом

2011

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты мотивации

1.1 Мотивация как функция менеджмента

1.2 Содержательные и процессуальные теории мотивации

1.3 Материальные и нематериальные мотиваторы

Глава 2. Мотивация труда в управлении персоналом на предприятия общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки»

2.1 Общая характеристика и организационная структура предприятия общественного питания ООО Городок «Печки –Лавочки»

2.2 Исследование системы управления персоналом

2.3 Анализ эффективности мотивации труда

Глава 3. Направления по совершенствованию системы мотивации и управлением персонала на предприятии общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки»

3.1 Определение ценностей ориентации работников

3.2 Определение направленности мотивации и мероприятия по их совершенствованию

Заключение

Список использованных источников

Приложение А

Приложение Б

Приложение В

Приложение Г

Приложение Д

Приложение Е

Приложение Ж

Приложение И

Введение

На любом предприятии главным ресурсом является человеческий. Ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства, непрерывность процесса обогащения знаний и повышения квалификации, гибкость организации труда, делегирование ответственности сверху вниз, партнерские отношения между участниками производства – все это ведет к созданию новой модели развития и использования человеческих ресурсов. Мотивация же является актуальным элементом этого процесса, который обеспечивает взаимность интересов работодателя и персонала и гарантирует эффективность деятельности организации.

Мотивация – это комплекс мотивов, побуждающих или не побуждающих к определенным поступкам, это создание системы стимулов, необходимых для достижения цели организации.

**Фитнес на дому**



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

Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, отношениями с коллегами и руководителями, политикой руководства в отношении персонала, во многом определяет заинтересованность и замотивированность сотрудника на эффективный и производительный труд.

Периодическая оценка удовлетворенности трудом персонала фирмы помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления персоналом, разработать систему дополнительных стимулов, позволяющих устранить или компенсировать наименее удовлетворяющие персонал факторы труда.

Этим объясняется актуальность выбранной темы.

Цель работы – рассмотреть сущность и значение мотивации в организации персонала.

Задачи: рассмотреть теоретические аспекты мотивации, проанализировать мотивацию труда на предприятии общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки», разработать рекомендации и предложения по совершенствованию системы мотивации на предприятии общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки».

Объект исследования – деятельность предприятия ООО Городок «Печки – Лавочки».

Предмет исследования – мотивация персонала на предприятии общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки».

При написании данной работы были использованы методы экономического анализа и моделирования, социометрических исследований на основе анкетного опроса, математической обработки результатов обследований.

В первой главе рассмотрены материальные и нематериальные мотиваторы, представлены содержательные и процессуальные теории мотивации.

Во второй главе на конкретном предприятии общественного питания «Печки – Лавочки» исследована система управления персоналом и проанализирована эффективность мотивации труда.

В третьей главе представлены направления по совершенствованию системы мотивации и управлением персонала.

Теоретической базой для написания выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных авторов: Герчиковой И.Н., Егоршина А.П., Виханского О.С., а также зарубежных авторов Мескона М.Х., Мардас А., Дизеля П.

Глава 1. Теоретические аспекты мотивации

1.1 Мотивация как функция менеджмента

В современных условиях одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Следует отметить, что решающим причинным фактором результативности деятельности людей служит их мотивация.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения порождают и новые требования к персоналу, связанные с формированием нового сознания, менталитета, а, следовательно, методов мотивации. Таким образом, в современных условиях эффективное управление персоналом невозможно без понимания самой мотивации как явления или процесса деятельности.

В научной литературе дается множество определений мотивации, рассмотрим некоторые из них. Так, А.П. Егоршин дает следующее определение мотивации: «мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей» [14, с. 457].

В свою очередь, С.К. Мордовин дает несколько иное определение: «Мотивация - это создание внутреннего побуждения к действиям» [15, с.161]. Данное определение подразумевает под мотивацией некую психологическую причину, заставляющую человека действовать, и чем важнее причина, тем эффективнее будет действовать человек.

Но наиболее полная и развернутая трактовка мотивации труда, на мой взгляд, дана в учебно-практическом пособии под авторством В.В. Травина и В.А. Дятлова. «Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [18, с. 108]. Однако, хотелось бы отметить, что это суждение авторов дано с позиции работника, но не руководителя. Кроме того, данное определение можно считать руководством к действию в системе управления организацией.

В результате обобщения приведенных выше трактовок мотивации труда следует вывод, что мотивация – есть процесс побуждения каждого сотрудника (всех членов коллектива) к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Это определение показывает тесную связь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанного на том, что управление социальной системой и человеком содержит в себе обязательный элемент согласования целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объекта управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

Изучение теоретических аспектов мотивации не ограничивается анализом определений. Считаю целесообразным рассмотреть позиции поведенческой школы менеджмента, оказавшей наибольшее влияние на формирование мотивации, в том числе как функции менеджмента.

В конце 50-х годов прошлого века исследование психологических аспектов человеческих отношений потребовало развития социологии, психологии и методов исследования поведения работника, что привело к трансформации школы человеческих отношений в школу поведенческих наук. Основным направлением в изучении поведения субъектов на рабочем месте становится психология поведения работников, их мотивации и предпочтений. Поведенческое (бихевиористское) направление в менеджменте призвано «оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе изменения концепции поведенческих наук к построению и управлению фирмой» [14, с. 58]. Цель поведенческой школы можно определить как - повышение эффективности деятельности фирмы за счет увеличения отдачи человеческих ресурсов, а так же вытеснение жестко формализованных отношений в производстве. При этом основная концепция бихевиористского направления заключается в том, что моральный климат в организации, также как и удовлетворенность работников являются результатами творческого решения проблем, вызванных соучастием работников в управлении. При этом соучастие субъектов ограничено рамками трудовой группы и вопросами, входящими в ее непосредственную компетенцию.

Главным постулатом поведенческой школы управления является утверждение: «правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом» [24, с. 98 – 99]. В качестве объекта исследования поведенческая наука выделяет: социальные взаимодействия, характер власти и авторитета, лидерство, мотивацию, коммуникацию, изменения в содержании работы и трудовой жизни. Из всего вышеизложенного следует, что основная задача поведенческой школы заключается в оказании помощи работнику в осознании собственных возможностей, в раскрытии своего творческого потенциала. Однако, это же является и главным недостатком, так как согласно концепции, предлагаемой поведенческой школой, руководители, помимо решения повседневных производственных проблем, обязаны находить индивидуальный подход к каждому работнику, что усложняет процесс управления. Кроме того, решающим негативным фактором в развитии бихевиористской школы оказалась неспособность школы выступить противовесом бюрократической модели управления, которая, в свою очередь, является крайне рационалистической. Несмотря на всестороннюю обоснованность проблемы неэффективного управления людьми, данная школа так и не предложила кардинального решения вышеуказанных проблем. В своих попытках решить проблему школа основывалась на неформальных процедурах и правилах, использование которых в организации руководителями всех уровней управления зависело от их собственных желаний и идей. При этом поведенческая школа показала, что заработная плата не является для работника единственным стимулом к высокопроизводительному труду.

Таким образом, основная заслуга бихевиористской школы заключается в попытке всестороннего анализа проблем человеческих взаимоотношений на предприятии и устранения противоречия между капиталом и наемным трудом. Однако задача эффективной мотивации труда так и осталась нерешенной. Тем не менее, вклад бихевиористов в научное развитие менеджмента, и особенно, в развитие такой функции менеджмента как мотивация, огромен. По сути, именно данная школа доказала, что мотивация труда может быть различной.

Таким образом, основной вывод, сделанный последователями поведенческой школы менеджмента, заключается в том, что, чем значительнее мотивация и чем больше у работника реальных возможностей достигнуть своей цели, тем выше производительность его труда. Для более полного освещения данной проблемы рассмотрим подробнее мотивацию как функцию менеджмента.

«Менеджмент - наука о рациональной организации и управлении фирмой, нацеленных на предпринимательский успех» [18, с. 8]. В упрощенном же понимании, менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. На современном этапе менеджмент рассматривается не столько как наука и практика управления, но и как искусство управления людьми, т.е. работа по выполнению задач и достижению целей с помощью других. Это проявляется в серии непрерывных взаимосвязанных действий, называющихся управленческими функциями. «Функции менеджмента – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами, способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности» [6, с. 65]. Менеджмент имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Мотивации является неотъемлемым элементом деятельности людей. Поэтому при разработке мотивации руководитель должен принимать во внимание поведение людей, которое, в свою очередь, всегда мотивировано. Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, которые необходимо заставить эффективно работать. В современных условиях руководитель ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудников, т.е. ищет способ направить их энергию на имеющуюся работу. Эффективная мотивация, как правило, затрагивает важнейшие интересы работников и предоставляет им возможность реализовать себя в процессе трудовой деятельности. Так, Ф.М. Русинов и М.Л. Разу предлагают в процессе мотивации использовать определенную последовательность взаимосвязанных категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей [12, с. 164]. Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Таблица 1.1 позволяет проследить динамику изменения подходов к мотивации.

Таблица 1.1 – Динамика изменения подходов к мотивации (хронология)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Время | Автор | Видение |
| 1 | 2 | 3 |
| Конец 19 века | А. Файоль | Теория администрации, 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления |
| Начало 20века | Ф.Тейлор | Теория организации труда составным элементом, которой является дифференциальная система оплаты труда |
| 20 – е годы 20 века | Э. Мейо | Теория и практика человеческих отношений, неформальные группы |
| 40-е годы 20 века | А. Маслоу | Иерархическая теория мотивации на основе классификации потребностей |
| 50-е годы 20 века | Мак-Клелланд | Теория потребностей в системе разделения труда, для проектирования индивидуальных систем материального стимулирования труда |
| Конец 50-х годов 20 века | Ф. Герцберг | Теория для снижения текучести кадров и степени конфликтности в межличностных отношениях внутри групп |
| 60-е годы 20 века | Д. Мак – Грегор | Концепция для выбора стиля лидерства и контроля труда по конечным результатам |

Каждая из теорий явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому руководители – практики убедились, что методы и подходы, используемые в науке могут эффективно использоваться для достижения целей организации.

Руководитель воздействует на работника через цели, жизненные установки и ожидания последнего, создавая, таким образом, эффективную мотивацию производственной деятельности.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако, исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Это можно сделать, используя теории мотивации, которые разделяют на две категории: содержательные, т.е. старающиеся в первую очередь определить потребности и связанные с ними факторы, определяющие поведение людей; и процессные – рассматривающие то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Подробнее теории, входящие в состав вышеупомянутых категорий, будут рассмотрены позднее.

1.2 Содержательные и процессуальные теории мотивации

В большинстве источников выделяют две группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные. Однако, некоторые авторы, например, А.П. Егоршин и Ю.А. Цыпкин выделяют группу первоначальных теорий мотивации, относя к ней так называемые концепцию «кнута и пряника» и теории «X», «Y» и «Z».

Политика «кнута и пряника» отличается простотой мотивов и стимулов для достижения намеченной цели, которая обычно нечетко сформулирована. Данная теория мотивации является предпочтительной в экстремальных ситуациях с четко обозначенной целью, и в тоже время не пригодна для выполнения сложных и продолжительных проектов, в которых задействовано большое количество участников.

Теория «X», «Y» и «Z» также отличается простотой использования мотивов и стимулов. Она основана на том, как человек относится к труду. Теория «X» была разработана Ф. Тейлором, затем развита и дополнена Д. МакГрегором, добавившем к ней теорию «Y». В 80 – х годах XX века В. Оучи была добавлена теория «Z». Все три теории отличаются друг от друга по мотивации и стимулированию человека к труду, ориентированы на удовлетворение разных потребностей. В теории «X» в качестве главного стимула естественным является применение принуждения, а материальное поощрение в качестве вспомогательного. Данная теория ориентирована на отсталую часть общества с задатками рабской психологии. Теория «Y» является антиподом теории «X» и ориентирована на передовую, творчески активную часть общества, для которой основными стимулами к труду служат, во – первых, самоутверждение, затем моральное и материальное поощрение и принуждение. Теория «Z» ориентирована на хорошего работника, который предпочитает работать в группе и иметь стабильные цели на длительную перспективу. В качестве стимулов к труду эта теория называет, в первую очередь, материальное и моральное поощрение, затем самоутверждение и принуждение. Однако, данные теории в чистом виде практически не применяются. Уклон в сторону той или иной теории зависит от того, какой тип людей преобладает в организации.

Как отмечалось ранее, в литературных источниках преобладает мнение о разделении теории мотивации на две группы: содержательные и процессуальные. Рассмотрим их подробнее.

Содержательные теории мотивации базируются на изучении потребностей человека, являющихся основным мотивом его поведения, а значит и деятельности. К сторонникам такого подхода относят Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Девида Мак – Клелланда и К. Альдерфера.

Первая из рассматриваемых теорий – иерархия потребностей Маслоу. Ее сущность – изучение потребностей человека. Основными идеями данной теории являются:

люди постоянно ощущают какие-то потребности;

люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;

группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;

потребности, если они удовлетворены, побуждают человека к действиям, удовлетворенные потребности не мотивируют людей;

если одна потребность удовлетворяется, то ее место занимает другая;

обычно человек ощущает одновременно несколько потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии [14, с. 460-461].

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей (рисунок 1.1)

Физиологические потребности - необходимы для выживания человека. Это потребность в еде, воде, жилье, отдыхе и т.п.

Потребность в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

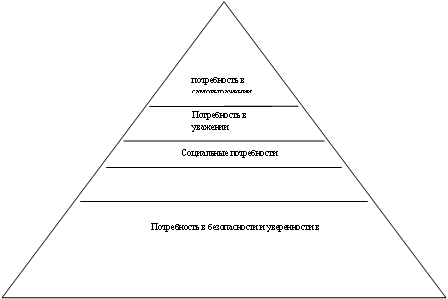


Рисунок 1.1 – Пирамида потребностей Маслоу [22, с. 189]

Социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки. Потребность в уважении – в признании окружающих, в самоуважении, в стремлении к личным достижениям. Потребность в самовыражении, т.е. потребность в собственном росте и реализации своих потенциальных возможностей. Следующей содержательной теорией мотивации является теория двух факторов Герцберга. Эта теория появилась во второй половине 50-х годов XX века в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Согласно теории Герцберга потребности делятся на гигиенические факторы (факторы условий труда) и мотивации. Согласно теории Ф. Герцберга руководитель должен сам вникнуть в сущность работы, для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Двухфакторная модель теории Ф. Герцберга

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивирующие факторы |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможность творческого и делового роста |

Первая группа факторов связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа, т.е. так называемые внешние условия труда.

Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы, т.е. это факторы, связанные с содержанием работы.

Факторы, относящиеся к первой группе, не увеличивают производительность труда, но их недостаточность вызывает неудовлетворенность работой и невозможность мотивировать работника. В свою очередь, факторы второй группы оказывают непосредственное влияние на мотивацию работника и способствуют повышению эффективности его труда, при этом их отсутствие не вызывает чувство неудовлетворенности у работника.

Согласно теории двух факторов Ф. Герцберга, для того чтобы добиться повышения производительности труда, руководитель должен сконцентрировать внимание на мотиваторах и попытаться изменить содержание работы. Если же необходимо устранить неудовлетворенность среди работников, низкую дисциплину, текучесть кадров. Следует обратить внимание на факторы другой группы и улучшить внешнюю сторону работы.

Основные недостатки данной теории, высказываемые многими авторами обобщил СВ. Шекшня: «упрощенность, игнорирование индивидуальных различий между людьми, видами деятельности и культурами» [25, с. 39]. При этом, он же привел и основное достоинство теории двух факторов: «привлечение внимания руководителей к труду как таковому в качестве основного источника мотивации работника» [25, с. 39].

Третья из рассматриваемых содержательных теорий мотивации – теория приобретенных потребностей Девида Мак – Клелланда. Данная теория мотивации делает основной упор на потребности высших уровней. Согласно утверждению Мак – Клелланда структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремление к успеху, стремление к власти, стремление к принадлежности. В данной теории успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Люди с потребностью успеха хотят, чтобы достигнуты ими результаты, поощрялись вполне конкретно. Таким образом, для того, чтобы мотивировать таких людей, необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска и возможной неудачи, предоставить достаточные полномочия для более инициативного решения поставленных задач, а также регулярно и конкретно поощрять их согласно достигнутому результату. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организации. Люди с потребностью власти, в основном, проявляют себя в стремлении отстаивать первоначальные позиции, как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации. Они требуют к себе повышенного внимания со стороны других и являются хорошими ораторами. Таких людей нужно постепенно готовить к занятию высших руководящих должностей. Однако, Мак – Клелланд подразделяет таких людей на две группы:

1) стремятся к власти ради возможности командовать другими. Для них интересы организации являются вторичными, первичное – своя руководящая сила в организации.

2) стремятся к власти ради удовлетворения групповых интересов. Для них интересы организации стоят на первом плане и потребность властвования удовлетворяется путем постановки целей и задач перед коллективом и участия в процессе достижения этих целей. Стремление к принадлежности - способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности. Людей с потребностью в принадлежности привлекает работа, дающая им обширные возможности социального общения. Они заинтересованы в налаживании дружеских отношений и оказании помощи другим. Для мотивации таких работников руководитель не должен" ограничивать их межличностные контакты и периодически собирать их отдельной группой.

Автор данной теории считает наиболее важным для достижения успеха удовлетворение потребности власти, причем людьми, относящимися ко второй группе. Кроме того, потребности Д. Мак – Клелланда могут иметь различную степень проявления, т.е. не имеют иерархичности. Тем не менее, можно провести параллель между потребностями Маслоу и Мак – Клелланда Так, потребности успеха Мак – Клелланда находятся где-то между потребностью в уважении и самовыражении у Маслоу, потребность власти – между потребностью в уважении и социальными потребностями, а потребность в принадлежности схожа с социальными потребностями иерархии Маслоу.

В большинстве источников выделяют три основные содержательные теории мотивации. Однако, такие авторы как А.П. Егоршин [14, с. 462 – 463] и Ю.А. Цыпкин [24, с. 265 – 266] уделяют достаточно большое внимание теории К. Альдерфера. Автор указанной теории разделил потребности человека на три группы: потребности существования, связи и роста.

Потребности существования включают в себя физиологические потребности и потребности в безопасности, за исключением групповой безопасности.

Потребность связи – социальные потребности, потребность в уважении и потребность в групповой безопасности.

Потребность роста – потребность самовыражения и часть потребности в уважении, связанную с самосовершенствованием и развитием уверенности.

Группы потребностей по Альдерферу расположены иерархично, но в отличие от пирамиды Маслоу здесь возможно движение не только вверх, но и вниз. Так, движение вверх означает, что более низкая потребность удовлетворена, а движение вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. К.Альдерфер считал, что если не удовлетворяется потребность верхнего уровня, то усиливается степень действия потребности более низкого уровня, и, тем самым, переключает внимание человека на этот уровень. Данная теория предполагает, что иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Автор описываемой теории считал, что когда потребность не удовлетворяется происходит переключение на более конкретную потребность, именно это определяет наличие обратного хода сверху вниз и открывает дополнительные возможности в мотивации людей в организации.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что содержательные теории мотивации основываются на исследовании потребностей и выявления факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях, в которых говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожидания Виктора Врума, теория справедливости С. Адамса и теория Лаймана Портера и Эдварда Лоулера.

Согласно теории ожидания В.Врума «человек прикладывает свои усилия для осуществления тех действий, которые: приведут к удовлетворению его потребностей; имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха» [25, с. 40]. Основной постулат этой теории базируется на положении «активная потребность не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели» [14, с. 468 – 469]. Модель мотивации по теории ожидания В. Врума приведена на рисунке 1.2.

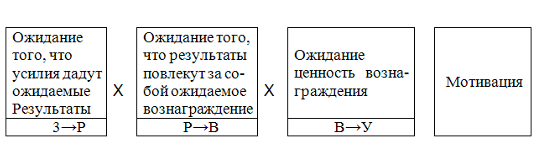


Рисунок 1.2 – Модель теории ожидания

В соответствии с приведенным рисунком мотивации в теории ожидания строятся на количественных взаимосвязях между затратами труда и степенью удовлетворенности вознаграждением за труд.

Если значение любой из трех взаимосвязей будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда – низкими. Кроме того, разные люди имеют разные потребности, следовательно, и конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. В связи с этим, руководитель должен сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников. Также должно существовать твердое соотношение между результатом труда и вознаграждением, т.е. вознаграждение только за эффективную работу.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть удовлетворены в результате предлагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Основной недостаток теории ожидания В. Врума заключается в том, что человеческое поведение разнообразно и поэтому сложно определить потребности, а, следовательно, и привлекательность возможных исходов для каждого отдельного сотрудника.

Следующей будет рассмотрена теория справедливости С. Адамса. Согласно этой теории «в основе трудового поведения человека лежит стремление к справедливой., оценке со стороны организации его усилий, по сравнению с оценкой усилий других сотрудников» [15, с. 164 – 165], т.е. эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а в системе с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичных условиях. В случае, когда сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, у работника возникает психологическое напряжение и снижается мотивация. Для снятия напряжения и возвращения мотивации руководителю необходимо устранить дисбаланс, сделать это можно двумя способами: изменить затраты труда; изменить вознаграждение.

Основным выводом данной теории является утверждение: если люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно и так будет до тех пор, пока они не начнут считать, что получают справедливое вознаграждение. Кроме того, люди, считающие, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение и улучшать показатели труда.

Следующая процессуальная теория, предложенная к рассмотрению, так называемая, комплексная процессуальная теория мотивации, более известная как модель Портера – Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожидания и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Как отмечалось ранее результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и личных качеств (4), а также от осознания своей роли в процессе труда (5). В свою очередь, уровень затрачиваемых усилий зависит от степени ценности вознаграждения (1) и веры человека в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение результатов (6) способно повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворенность от выполненной работы, самоуважение) (7) и внешние вознаграждения (похвала руководства, премия, продвижение по службе) (8).

Пунктирная линия от результативности к внешнему вознаграждению означает возможность существования связи между ними.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три фактора, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Модель Портера – Лоулера представлена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Модель Портера-Лоулера [24, с. 277]

Для того чтобы показать, что люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за достигнутые результаты (используется теория справедливости), использована пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (9). В свою очередь, удовлетворение (10) является результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости (9) и служит мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1).

Элементы теории ожидания в данной теории проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками, и соответственно, степень удовлетворения. Исходя из этого, основной вывод теории Портера – Лоулера заключается в том, что результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудников, а не наоборот. Согласно этой теории результативность должна неукоснительно повышаться. Описанные выше теории пытаются объяснить трудовое поведение человека, используя при этом различные психологические и физиологические концепции. Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны – до сих пор не создано универсальной теории трудовой мотивации. В разных условиях одни концепции работают лучше, другие – хуже. В качестве заключения к данной главе можно отметить, что человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называется мотивацией, и вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод об основных задачах, решаемых мотивацией – это, в первую очередь, признание труда – работников, которые добились значительных результатов, с целью их дальнейшего стимулирования, а также демонстрация руководства фирмой своего отношения высоким результатам труда; во вторую очередь, популяризация высоких результатов труда работников, выражаемое в применении различных форм признания этих заслуг и, наконец, обеспечение процесса повышения трудовой активности, что и является основной и конечной целью руководства организацией.

1.3 Материальные и нематериальные мотиваторы

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как «совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий», так утверждает О.С. Виханский [3, с. 133]. Эти силы находятся вне и внутри человека, и заставляют его осознано или же неосознанно совершать некоторые поступки. В свою очередь С.К. Мордовин считает, что «мотивация – это результат совокупности потребностей, которые постоянно меняются» [15, с. 161]. В зависимости от этого можно выделить основные формы мотивации: материальная компенсация труда (заработная плата, сдельная оплата и т.п.); денежное вознаграждение (премия); общественное признание отдельного работника (продвижение по службе, ценные подарки); общественное признание отдельной трудовой группы (семейные поездки на отдых, вручение сувениров и подарков всем членам группы); личное признание руководства (выражение благодарности, письмо на дом или поздравительная открытка в день рождения).

При рассмотрении мотивации следует обратить особое внимание на факторы, которые заставляют человека действовать, и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации. Никакие цели, установленные извне, не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действий. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия. Следовательно, для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации. Под этим подразумевается совокупность методов, приемов воздействия на работников, побуждающих их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

«Потребности – это то, что возникает, находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека» [24, с. 257]. В свою очередь, А.П. Егоршин дает несколько иное, более теоретизированное, определение такой категории как потребность — «это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы» [4, с. 457]. Следовательно, в основе мотивации лежат потребности, матрицу которых приводит Р. А. Фатхутдинов. Для полноты освещения вопроса приведем данную матрицу (см. приложение А).

Рассмотрение сущности мотивации невозможно без рассмотрения такой категории как «мотивирование». Хотелось бы отметить, что в научной литературе лишь некоторые авторы уделяют внимание данной категории и выделяют ее как основную составляющую мотивации труда. «Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов» [24, с. 258].

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый состоит в том, что путем внешних воздействий на человека, вызываются к действию определенные мотивы, побуждающие его к осуществлению определенных действий, приводящих к желаемому для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Второй тип мотивирования своей основной задачей видит формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов действий человека, и наоборот, ослабление мотивов, мешающих эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде результата его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших условий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. От успешной реализации процесса мотивирования зависит эффективность управления. Как отмечалось выше, для того чтобы правильно мотивировать работника, необходимо определить мотивы, побуждающие его к труду. Мотив труда формируется в случае, когда трудовая деятельность является основным условием получения блага.

В результате проведенного анализа источников и используемой литературы я пришла к следующему заключению:

Все авторы дают одинаковое определение мотива. Небольшие различия проявляются лишь в более подробном раскрытии данного понятия. Таким образом «мотив - это то, что вызывает определенные действия человека» [24, с. 257]. А.П. Егоршин дополняет это определение таким образом: «... его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека» [14, с. 457]. В учебнике Виханского О.С. и Наумова А.И. имеется дополнение к определению мотива аналогичное данному в учебном пособии под редакцией Ю.А. Цыпкина: «мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов» [3, с. 134]. Из всего выше изложенного и анализа источников можно сделать вывод, что мотив – это осознанное «внутреннее» побуждение человека к совершению определенных действий для достижения каких-либо целей. В целом же мотивы труда довольно разнообразны и различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством труда, по благам, требующимся человеку для удовлетворения своих потребностей, по цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

Таким образом, мотивы труда, образующие в совокупности единую систему, можно условно разделить на мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, которые связаны с общественным признанием трудовой деятельности, мотивы, получения материальных благ, мотивы, которые ориентированы на определенную интенсивность работы. Структуру мотива можно представить следующим образом (рисунок 1.4).



Потребность

то, что хочет удовлетворить работник

Благо

то, что способно удовлетворить эту потребность

трудовое действие

то, что необходимо сделать для получения блага

Цена

издержки, связанные с осуществлением трудовой деятельности

Рисунок 1.4 – Структура мотива

Однако на поведение человека обычно оказывают влияние несколько мотивов, находящихся в определенном соотношении друг к другу по степени воздействия на поведение человека (рисунок 1.5).

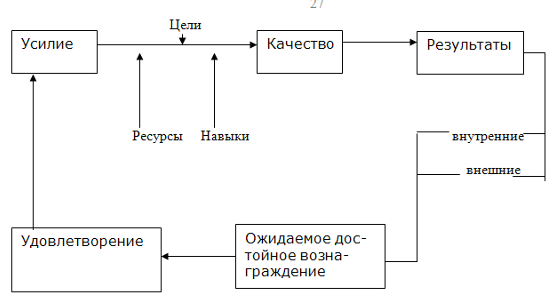


Рисунок 1.5 – Влияние мотивов на поведение человека

Таким образом, руководители должны помнить, что мотивация является сложным комплексным явлением и определяется индивидуальными особенностями работника.

Рассмотрим особенности мотивации работников на примере конкретного хозяйствующего субъекта.

Глава 2. Мотивация труда в управлении персоналом на предприятия общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки»

2.1 Общая характеристика и организационная структура предприятия общественного питания ООО Городок «Печки –Лавочки»

Предприятия общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки» включены в структуру 000 "Фуд – мастер", которое основано в 1997 году. Статус предприятия соответствует ресторану, что определяется качественным сервисом, хорошей кухней, новизной и оригинальностью, гармонирующими с общей концепцией национальной русской кухни в оригинальном национальном интерьере. О высоком уровне заведения свидетельствует достойный уровень сервиса, музыкальное сопровождение, различные программы для посетителей. Престижность ресторана создается постоянной каждодневной работой всего персонала заведения – официантов, барменов, поваров, менеджеров.

Сеть предприятий общественного питания в городе Новосибирске включает в себя 11 ресторанов под общим названием ООО Городок «Печки - Лавочки".

Деятельность предприятия включает в себя приготовление блюд, заказанных гостями, сервисное обслуживание посетителей, предоставление сопутствующих услуг, удобств, доброжелательной атмосфер и отдыха. Меню отличает разнообразный список блюд, ориентированных на различные вкусы посетителей (от традиционных русских блюд до диетических и постных в период православной Пасхи). Ценовая политика ресторана ориентирована на средний класс населения.

Любое предприятие в своей основе является функционально-иерархической структурой, которая обеспечивает выполнение функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по функциональным признакам.

Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем и общее взаимодействие элементов этой структуры. Рациональная организация предприятия построена на следующих законах:

распределение задач в соответствии с важнейшими направлениями деятельности системы управления;

приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование "поля решения" и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц решать новые задачи);

обязательное распределение ответственности;

короткие пути управления;

баланс стабильности и гибкости;

способность к целеориентированной самоорганизации и активности;

стабильность циклически повторяемых действий.

По определению, организационная структура аппарата управления является формой разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения, должностные лица наделяются определенными правами для распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ними функций.

В современном менеджменте выделяется несколько типов организационных структур. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связей между ними. В этом ключе выделяются следующие типы организационных структур управления: линейная; функциональная; линейно-функциональная; дивизиональная; матричная; множественная.

В результате анализа организационной структуры предприятия общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки» было установлено, что для компании характерна множественная структура организации, которая объединяет различные формы на разных ступенях управления: для всего предприятия свойственна филиальная структура, общая схема которой представлена на рисунке 2.1.

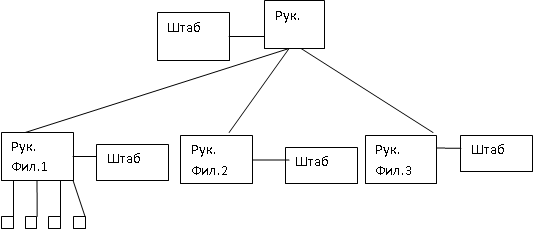


Рисунок 2.1 – Филиальная структура управления ООО "Фуд – мастер"

В целом, данная структура управления ориентирована на изделия, технологии, рынки сбыта, регионы. При этом обеспечивается: относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов; организация директивных связей по линейному принципу; относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой; быстрая реакция на изменения рынка; освобождение высших руководителей фирмы от необходимости принятия оперативных и рутинных решений; снижение числа конфликтных ситуаций вследствие однородности целей в дивизионе.

К числу недостатков этой структуры относят:

относительно высокие затраты на координацию решений ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета на определение расчетных цен;

при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Административные связи в каждом филиале предприятия характеризуются линейной структурой управления, которая включает четко выраженную ответственность и согласованность действий исполнителей, единство и четкость распорядительства, простоту управления, личную ответственность руководителей (генерального директора, исполнительных директоров и администраторов) за конечные результаты деятельности своих подразделений. Основной недостаток данной модели управления заключается в высоких требованиях к квалификации руководителей.

Организационная структура каждого подразделения ООО "Фуд – мастер", в качестве которых выступают отдельные рестораны сети предприятий общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки", представлена на рисунке 2.2.

Функциональное распределение труда между сотрудниками предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" представлено в приложении Б.

Итак, анализ организационной структуры ООО "Фуд – мастер" показал, что для компании свойственна множественная структура, включающая в себя филиальную и линейную форму организации административных связей. Четкое разграничение обязанностей и ответственности позволяет предприятию эффективно функционировать в современных условиях жесткого рынка.

Рисунок 2.2 – Организационная структура филиалов ООО "Фуд – мастер"

Генеральный директор

Исполнительный директор

Бухгалтерия

Главный бухгалтер – 1 человек.

Бухгалтера – 2 человека

Административно-хозяйственный отдел

Ответственный менеджер – 1 человек.

Курьер 1 человек.

Технический персонал – 3 человека.

Шофер – 1 человек.

Кухня

Повара – 8 человек.

Подсобные рабочие – 2 человека.

Мойщицы посуды – 4 человека.

Зал

Администраторы – 2 человека.

Хостесс – 2 человека.

Официанты - 8 человек.

Бармен – 2 человека

Референт

Техническаяслужба

Ответственный менеджер – 1 человек.

Программист – 1 человек.

2.2 Исследование системы управления персоналом

Переход к рыночным взаимоотношениям и отношениям собственности обеспечил формирование новых подходов к системе управления персоналом. В новых условиях на первый план вышли задачи подбора и оценки персонала, анализа кадрового потенциала, профессиональной и социально- психологической адаптации работников, психодиагностики, анализа и регулирования групповых и личностных взаимоотношений, управление трудовой мотивации. Решение этих задач определяет кадровую политику предприятия.

Кадровая политика, по определению В.А. Спивак, - это деятельность, связанная с отношениями между субъектами организации (социальными и профессионально-квалификационными группами, личностями и организацией в целом). Основная проблема кадровой политики - организация отношений "власть - подчинение" и совместной деятельности, определение ролей субъектов организации в делах предприятия, определение форм, задач, содержания деятельности субъектов организации, принципов и методов их взаимодействия [24, с. 24]. Основные функции, которые должна выполнять служба управления персоналом на предприятии, где управляющее звено понимает ведущую роль персонала в деле обеспечения конкурентоспособности организации и реализует принцип развивающего управления людьми, состоят в следующем: анализ содержания труда персонала как вид деятельности, обеспечивающий получение научно-методической базы управления персоналом, способствующий созданию системы обоснованных требований рабочего места к работнику; планирование и прогнозирование потребности в персонале, и определение источников удовлетворения этих потребностей; подбор персонала; адаптация; профориентация; планирование карьеры и развития; анализ факторов, определяющих поведение, причин возникающих противоречий и споров, корректировка поведения, урегулирование конфликтов; мотивация и стимулирование творческого отношения к труду, исследование и развитие индивидуального и группового потенциала; обучение; разработка системы оценок результатов деятельности трудовых коллективов и работников, нацеливающих их на достижение конечных целей организации; оценка результатов и аттестация работников; организация и нормирование труда; аттестация и нормализация рабочих мест; охрана труда и обеспечение его безопасности; деятельность, направленная на обеспечение социального партнерства и социальной защиты персонала; исследование и формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективах, создание продуктивных рабочих команд; разработка документов, определяющих трудовые отношения; учет персонала и отчетность перед вышестоящими органами трудоустройства и занятости; контроль трудовой дисциплины; участие в системе внутрифирменного аудита в части исследования личностных качеств и обстоятельств жизни работников, определяющих предпосылки к совершению действий в ущерб организации [24, с. 24]. Организация и профессиональная реализация этих функций связана с взаимодействием линейного менеджмента, руководства организации и специалистов службы управления персоналом.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных - формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций [24, с. 63]. Система управления персоналом предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" не имеет развернутой структуры управления персоналом, функции близких подсистем выполняются одним подразделением. Ниже приведена схема организации системы управления персоналом сети ресторанов ООО Городок “Печки – Лавочки” на рисунке 2.3

Итак, мы видим, что отдел кадров в большей степени определяет кадровую политику, направленную на обеспечение предприятия кадрами, организацию их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие.

Оценка эффективности системы управления на предприятии общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" была проведена при помощи методики "Потенциал службы персонала". Эта шкала выявляет соответствие современным требованиям уровня работы с персоналом в конкретной организации.

Рисунок 2.3 – Организация системы управления персоналом на предприятиях общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки"

**Система управления персоналом**

**Подсистема условий труда**

Соблюдение требований психофизиологии

Соблюдение требований эргономики труда

Соблюдение требований технической эстетики

Охрана труда, соблюдение требований безопасности

Охрана окружающей среды

Исполнительный директор

**Подсистема приема, учета, развития и стимулирования кадров**

Оценка кандидатов на вакантную

должность. Оформление и учет приема, увольнений, перемещений, профориентация

Профессиональная и социально-

психологическая адаптация новых кадров, социальная защита и поддержка персонала

Разработка систем оплаты труда, использование средств морального стимулирования, разработка форм участия в прибылях и капитале

**Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга**

Разработка стратегии управления персоналом

Прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы

Текущая периодическая оценка кадров, аттестация

**Подсистема**

**юридических**

**услуг**

Решение правовых вопросов трудовых отношений

Согласование распорядительных документов по управлению персоналом

Решение правовых вопросов хозяйственной части

Отдел кадров

Отдел маркетинга

Юридический отдел

Ниже приведены показатели, предназначенные для оценки, и выбранные экспертом суждения, описывающие работу службы персонала [36, с. 267]:

1) СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА на предприятии занимается оформлением приема, перемещения, увольнения, личным учетом и обучением, аттестацией и др. – 5 баллов.

2) ПРИЕМ НА РАБОТУ осуществляется работником службы персонала, который подбирает большую часть работников – 10 баллов.

3) КОМПЛЕКТОВАНИЕ КОМАНД (БРИГАД) производится руководителем, который на глаз старается подобрать работников с учетом того, кто с кем будет работать – 3 балла.

4) КОНТРАКТНАЯ СИСТЕМА – действует практически для всех работников сверху донизу в четко выраженной форме – 10 баллов.

5) ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ разработаны для немногих должностей, но с очень подробным перечнем, дополненным регламентом, контактами и режимом работы – 7 баллов.

6) ТЕКУЩЕЕ ОБУЧЕНИЕ состоит из эпизодических лекций, отдельных работников также посылают на курсы повышения квалификации - 4 балла.

7) ДОЛЖНОСТНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ производится на конкурсной основе, но чисто формально – 5 баллов.

8) АТТЕСТАЦИЯ проводится практически для всех, по нескольким методикам, но нерегулярно – 5 баллов.

9) УВОЛЬНЕНИЕ осуществляется просто, без проволочек и является рутиной – 0 баллов.

10) ПРИ СОКРАЩЕНИИ ШТАТОВ увольняющихся заранее предупреждают об этом – 1 балл.

В результате анализа экспертных оценок был получен численный эквивалент потенциала кадровой службы в ресторанах ООО Городок "Печки-Лавочки", равный 48 баллам.

Наименее разработанными функциями службы были признаны текущая работа с персоналом (формирование команды, обучение) и увольнение. Их осуществление нуждается в более четком планировании и организации.

Итак, в результате исследования системы управления персоналом предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" было установлено, что система управления включает в себя отдел кадров, отдел маркетинга и юридический отдел, которые выполняют основные функции управления персоналом. Управленческая структура имеет потенциал для дальнейшего развития – необходимо более четко разработать функцию текущей работы с персоналом и процедуру увольнения.

2.3 Анализ эффективности мотивации труда

Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, отношениями с коллегами и руководителями, политикой руководства в отношении персонала, во многом определяет заинтересованность и замотивированность сотрудника на эффективный и производительный труд. Периодическая оценка удовлетворенности трудом персонала фирмы помогает выявить "слабые звенья" в структуре управления персоналом, разработать систему дополнительных стимулов, позволяющих устранить или компенсировать наименее удовлетворяющие персонал факторы труда.

Для оценки степени удовлетворенности трудом коллектива предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" был использован тест "Удовлетворенность работой", предложенный В. А Розановой [37, с. 114 – 115].

Методика приведена в приложении В.

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

Показатели удовлетворенности трудом:

1) Удовлетворенность условиями труда (рабочим местом, климатическими условиями и т.д.). Система критериев: комфортная температура в помещении, наличие зоны отдыха, соответствующие размеры гардеробной.

2) Удовлетворенность заработной платой. Система критериев: уровень заработной платы для должности официанта – 10 000 – 12 000 тыс. руб.

3) Удовлетворенность отношениями в коллективе (с коллегами и руководителями). Система критериев: доброжелательные отношения с коллегами и руководством, эмоциональная устойчивость среднего управляющего звена, объективная оценка работы.

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

5) Удовлетворенность карьерным и профессиональным ростом. Система критериев: наличие условий для карьерного роста и повышения профессиональной компетентности, возможность принимать участие в формировании управленческого резерва.

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

В результате диагностики были получены следующие данные.

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

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

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

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

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

При этом необходимо отметить, что предприятие имеет значительный потенциал для удовлетворения данных требований. Более того, становление корпоративной культуры организации, так или иначе, подводит руководителей предприятия к решению данных вопросов. Реализация представленных ниже предложений по совершенствованию системы мотивации персонала может существенно повысить эффективность работы системы управления кадрами, снизить текучесть кадров на предприятии, повысить уровень обслуживания, что в конечном итоге позволит увеличить прибыль предприятия. В психологии управления рассматриваются пять основных этапов деловой жизни человека. М. Вудкок и Д. Фрэнсис к стадиям трудовой жизни относят следующие:

1) Период начальной карьеры (вхождение в организацию, нахождение своего места в ней) – 20 – 24 года. Основными мотиваторами этого периода являются представления о значении выполняемых задач и наличие обратной связи.

2) Этап, характеризующийся стремлением личности заявить о себе, достичь успеха, завоевать признание в организации – около 30 лет. Мотивационным фактором является самостоятельность.

3) Фаза достижения высокого профессионализма, упрочения занимаемого в организации места – примерно 35 – 45 лет.

4) Фаза переоценки своих достижений, значения проделанной работы, возможных сомнений в правильности собственного выбора – между 50 и 60 годами. В этом периоде возможно появление эгоистичных мотиваторов: путешествия, представительские мероприятия и т.д. Важными мероприятиями для поддержания мотивации на этой стадии являются:

систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное передвижение по службе с интервалом примерно в 5 лет. Горизонтальное продвижение на предприятии должно обладать определенным уровнем престижа;

обогащение содержания работы и расширение ее рамок;

активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация);

систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода;

реализация новых форм взаимодействия, например, беседы начальника и подчиненного как составная часть эффективного управления, производственная демократия.

5) Стадия мастерства, когда высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитии своих сотрудников. Проявляет заботу о более молодых сотрудниках, стремится к благополучию всей организации, демонстрируя искусство управления, после 60 лет до выхода на пенсию.

Данная схема отражает некую усредненную схему профессионального становления работника и выполняет функцию полезного ориентира в планировании карьеры и возможных кризисных этапов. В качестве одного из наиболее серьезных кризисов рассматривается так называемый "кризис середины служебной карьеры". Он приходится на временной отрезок между 35 – 40 годами. Основная отличительная черта этого периода – осознание человеком расхождения между мечтами и намечавшимися жизненными целями, с одной стороны, и материальными достижениями – с другой.

Именно в этот период нередко происходит переосмысление человеком своей жизненной концепции, он освобождается от иллюзий, осуществляя коррекцию жизненных планов в сторону более реалистической оценки желаемых результатов и возможностей их достижения. В 20 или в 30 лет человек может быть "подающим надежды" люди могут сказать о нем: "Вот многообещающий молодой артист, руководитель, психолог или администратор". После 40 лет наступает время исполнения обещаний. Человек должен принять тот факт, что существуют как субъективные, так и объективные ограничения служебного и профессионального продвижения, и некоторым планам начального этапа карьеры не суждено реализоваться.

К вышесказанному добавляется и ряд важных проблем, связанных с наступившей зрелостью, например, проблема убывания физических сил, привлекательности и др. Современные исследования показывают, что все эти проблемы являются реальностью и оказывают психологическое, а часто и физиологическое влияние, которое может стать опасным, если не попытаться правильным образом нейтрализовать это состояние. Финские авторы Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен и др. обращают внимание на сложности, возникающие у руководителей в середине служебной карьеры, где в какой-то момент наступает этап "брожения". По мнению авторов, "в середине служебной карьеры человек осознает, что смертен. Одновременно он видит ограниченность и постоянное сужение собственных возможностей. У многих на первый план вновь выступают противоречия и чувства, присущие молодости. Уход выросших детей из дома, конфликты или эмоциональные причины изменяют в среднем возрасте отношение к детям и жене или мужу. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к работе и увеличивается число проблем на работе и дома" [39, с. 201].

В это время продвижение обычно идет довольно медленно по двум причинам:(1) чем ближе к вершине организационной пирамиды, тем меньше мест, и даже если работник может работать на новом уровне, то нет вакансий; (2) при наличии вакансии человек утратил либо возможность, либо желание ее занимать. В зарубежных исследованиях выявлено четыре типичных синдрома, характерных для управленцев, работающих в фирме 10-15 лет на должностях среднего и низшего руководящего уровня: синдром "перегорания работника" возникает у руководителей обслуживающих подразделений в результате переутомления и чрезмерных стрессовых нагрузок. Выражается в нервозности, частых эмоциональных срывах, приобретающих злобно-агрессивный характер, в циничном отношении к подчиненным, 1 партнерам, заказчикам, поставщикам;

синдром "профессионального самоубийства" появляется у способных, энергичных руководителей. Успешно начав свою карьеру, они внезапно "заваливают" несколько важных заданий, чувствуя необъяснимое безразличие к своей дальнейшей судьбе и фирме, жалуются на вялость, частые недомогания;

синдром "приобретенной беспомощности" характеризует ситуацию, когда руководитель постоянно преувеличивает объективные трудности, оправдывая свою инертность скоплением возникающих проблем. Он продолжает ссылаться на эти трудности даже в ситуации, которые объективно "работают" на их преодоление;

синдром "карьерного кризиса" возникает как сомнение в правильности из бранного пути. Руководитель переживает чувство разочарования, жизненного "сбоя", неудачи в своем развитии, "проигрыша" более активным и удачливым сверстникам, сумевшим продвинуться по служебной лестнице.

Все четыре синдрома являются результатом "отчуждения" руководителя от организации. Причиной этого оказывается личное самоотрицание руководителя, т.е. занижение его самооценок в условиях, когда постоянно наваливающиеся проблемы "переламывают" его. Эта состояние руководителя порождает парадокс "публичности одиночества", возникающий, как правило, из – за развала команды единомышленников, отсутствия стимулов к работе, потери "обратных связей" с собственными работниками, которые готовы его отторгнуть как отработавшего свое. Руководитель, приносивший свое "Я" в жертву интересам фирмы, не оцененный по заслугам ни ее руководством, ни собственными работниками, оказывается перед жестким выбором ухода или продолжения работы в организации (оставаться нельзя, а уходить страшно).

Для того чтобы выйти из этой ситуации, каждому человеку полезно задать себе ряд вопросов, например:

Как соотносятся мои мечты с действительностью?

Какую специализацию в дальнейшем мне предстоит предпочесть более узкую или, напротив, более широкую?

Нашел ли я действительно свое место в организации?

Хорошо ли я знаю собственные сильные и слабые стороны как человека и профессионала?

Сохраняю ли я положительное стремление к саморазвитию, самосовершенствованию? Если человек способен ответить на эти вопросы и разрешить отразившиеся в них трудности, то он может сохранить свое внутреннее равновесие и мотивацию.

Для нейтрализации кризисной ситуации, связанной с "серединой карьеры", используются консультации и предоставление альтернатив в продвижении по службе.

Консультации. Многие фирмы держат в штате психологов, чтобы помочь работникам справляться с проблемами, связанными с карьерой, здоровьем, семьей. В процессе консультаций менеджеры среднего возраста обеспечиваются профессиональной помощью, если они испытывают депрессию и стресс. Менеджеры этого ранга обычно хорошо образованны, им часто достаточно выговориться объективному слушателю, так как это помогает четко осознать суть проблем, найти способ справиться с ними конструктивным образом.

Альтернативы. Эффективное разрешение проблем кризиса требует существования приемлемых альтернатив в деятельности. Организации не должны упускать возможность лишний раз проконсультировать своих работников на предмет личных или семейных проблем. Если после консультаций у психолога обнаруживается, что развитие кризиса обусловлено, прежде всего, факторами, связанными с карьерой, то организация может стать важным источником альтернатив. Во многих случаях необходимо просто предпринять служебные передвижения, даже если существует сомнение в их целесообразности. Возможны три типа таких передвижений, способных вывести персонал из кризисной ситуации: горизонтальное перемещение, понижение и перевод на прежние должности.

Горизонтальное перемещение заключается в передвижении на том же уроне из одного сектора организации в другой. Такого рода перемещение потребует от менеджера в сжатые сроки изучить технические требования, предъявляемые на новом месте, на что уйдет определенное время и усилия, отвлекающие от проблем. Хотя при этом уровень производительности может снизиться, зато в дальнейшем менеджер получает перспективу в обеих областях деятельности. Понижение (перемещение на более низкий уровень) в нашем обществе ассоциируется с неудачей. Часто эффективно работающий человек не в состоянии понять, как понижение может быть достойной альтернативой. Тем не менее, при наличии хотя бы одного из перечисленных ниже условий такое перемещение является необходимой, внутренне приемлемой альтернативой: работник ценит качество жизни, определяемое специфическим географическим месторасположением какого-то производства, и может быть согласен на более низкую должность, чтобы переехать на новое место; работник рассматривает такое перемещение как способ установить и закрепить основу для будущего продвижения; работник стоит перед выбором: увольнение или переход на нижестоящую должность; работник желает обрести возможность к самовыражению в областях, связанных с внерабочей деятельностью: религиозной, гражданской, политической, и по этим соображениям может с удовольствием воспринимать более низкий уровень ответственности.

Перемещение на прежнее место – относительно новый способ, связанный с уменьшением риска, который имеется при горизонтальном перемещении или понижении. Он заключается в том, что перемещаемый работник может вернуться на прежнее место, если возникли проблемы на новом. Фирма информирует каждого о том, что существует определенный риск (связанный с новым местом работы), но можно возвратиться и это вовсе не будет рассматриваться как "провал". Это практика "подстраховки" высококвалифицированных специалистов.

Все вышеназванные программы, осуществляемые организациями с целью помочь работникам справиться с кризисом "середины", не исключают ответственности самих менеджеров за себя. Каждый сотрудник должен понимать, что в середине служебной особенно необходима активная позиция в отношении собственного развития. В своем трудовом коллективе необходимо выяснить, какие перспективы с точки зрения карьеры и развития предлагает организация. Такой подход позволит вовремя приступить к осуществлению необходимых мероприятий с целью изменения собственной мотивации и предупреждения кризиса середины служебной карьеры.

Предприятие общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" является молодой структурой в отношении работающего на предприятии персонала. Средний возраст сотрудников – 25 лет, средний стаж работы в занимаемой должности 2 – 3 года. В связи с этим проблема кризиса середины карьеры для сотрудников исследуемого предприятия не является актуальной.

Итак, в результате теоретического и практического изучения мотивации труда на примере управления персоналом предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки", сделаны следующие выводы:

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

2) В результате анализа мотивации эффективности труда установлено, что персонал в среднем удовлетворен работой в сети ресторанов ООО Городок "Печки – Лавочки". В качестве характеристик системы мотивации персонала представлены; направленность на достижение успеха, преобладание материальных стимулирующих факторов и пожелание персонала занимать более активную позицию в системе управления предприятием.

3) Несмотря на достаточно эффективную работу системы управления персоналом на предприятии, которая представлена отделом кадров, юридическим отделом и отделом маркетинга, вынесены предложения по совершенствованию процесса управления с опорой на результаты проведенного исследования.

Глава 3. Направления по совершенствованию системы мотивации и управлением персонала на предприятии общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки»

3.1 Определение ценностей ориентации работников

В процессе анализа проблемы управления трудовыми ресурсами было установлено, что эффективность управляющих воздействий в любой организации зависит от учета особенностей наиболее общих регуляторов поведения, присущего персоналу предприятия. К числу подобных регуляторов относятся ценностные ориентации личности и ее ценности.

В самом общем виде ценности – это объекты, явления, их свойства или абстрактные идеи, воплощающие в себе общественные идеалы и выступающие благодаря этому как эталон должного.

Каждому человеку свойственна индивидуальная, специфическая иерархия, личностных ценностей, служащих связующим звеном между духовной культурой общества и духовным миром личности. Как правило, для личностных ценностей, характерна высокая осознанность, они отражаются в сознании в виде ценностных ориентации и служат важным фактором регуляции социальных взаимоотношений и поведения индивида.

По мнению Б. Шледера, основными признаками ценностей являются целостность, их ориентирующая функция и относительная стабильность.

Следует отметить, что в отечественной психологии в последнее десятилетие осуществлен целый ряд масштабных исследований, посвященных особенностям и динамике ценностных ориентации отдельных социальных групп в условиях различных форм собственности и в изменяющихся экономических условиях. В исследованиях В.А. Хащенко , Н.А. Журавлевой, внимание сосредоточено на наиболее широкой системе ценностей, включающей терминальные и инструментальные ценности. Вместе с тем, исследователями выделяется иной пласт ценностей, определяющих идентификацию с конкретными системами, в частности, с организацией. Организационные ценности, отражая осознанное отношение работника к различным организационным факторам, являются компонентом организации как социальной системы.

Вместе с тем, специфика организационных ценностей позволяет понять взаимоотношения оцениваемых реальностей, в частности, те актуальные противоречия, которые отражены в опыте представителей соответствующих организаций.

Для изучения ценностных ориентаций персонала предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" был использован сокращенный вариант методики "Ценностные регуляторы организационного поведения". Далее приводится перечень организационных ценностей и соответствующие им формулировки, использованные в стимульном материале (см. приложение Г).

Каждый сотрудник ресторана, принимавший участие в исследовании, получил список ценностей и описывающих их высказываний. Процедура диагностики состояла в ранжировании предложенных высказываний в зависимости от личностных ценностных ориентации.

В результате анализа данных в целом по группе были получены следующие результаты:

1 – 3 место поделили между собой шкалы 17, 21 (материальные ценности); 15, 19 (стабильность в организации), 5 (перспективы, новые достижения, связанные с риском).

4 – 7 позицию заняли ценности, охарактеризованные шкалами 9 (оценка работника руководством); 11 (традиции организации); 5 (минимизация усилий) и 12 (собственная безопасность, стабильность положения).

8 – 10 место заняли утверждения, относящиеся к шкалам 10 (причастность к власти); 16 (карьера); 20 (стабильность содержания деятельности).

Таким образом, по результатам исследования ценностных регуляторов организационного поведения можно сделать выводы о том, что усовершенствование мотивирующей системы на предприятии должно опираться на новые способы материального стимулирования работников, стабилизации положения дел "в самой организации и в отношении каждого сотрудника и предоставление возможности участия в новых проектах.

Сила мотивации представляет собой свойство мотивационной системы человека, связанное со степенью выраженности его побуждений к деятельности, направленной на достижение определенной цели.

Одной из первых теорий, где данная характеристика получила свою разработку, является общая теория мотивации Д. Аткинсона, в которой объясняется поведение человека, направленное на достижение определенной цели. В его теории описаны явления инициации, ориентации и поддержки поведенческой активности человека на определенном уровне. Эта теория также является одним из первых примеров символического представления мотивации. Сила стремления человека к достижению поставленной цели по Аткинсону (М), может быть установлена при помощи формулы (3.1).

 3.1

где, М – сила мотивации (стремления);

 - сила мотива достижения успеха как личностной диспозиции;

 - субъективно оцениваемая вероятность достижения поставленной цели;

 - личностное значение достижения данной цели для человека.

Если найти способ измерения перечисленных переменных и подставить их значения в правую часть формулы, то можно вычислить силу внутреннего стремления человека к достижению соответствующей цели [33, с. 281]. Измерение силы той или иной группы мотивов позволяет руководителям предприятий сформировать систему воздействий, побуждая тем самым персонал к активизации трудовой деятельности.

При этом необходимо учитывать действие закона Йеркса – Додсона, который выражает зависимость между силой мотива и результатом деятельности. Суть этого закона состоит в том, что мотивация относится к эмоциональной сфере, а достижение результата – к сфере разума. Если мотивирующие факторы обладают высокой степенью значимости, то они препятствуют достижению результата, так как эмоции берут верх над разумом, вызывая высокую степень тревожности и психологическое напряжение [28, с. 135].

Таким образом, сила мотивации должна соответствовать оптимальному уровню, позволяющему целенаправленно планировать и осуществлять мероприятия по достижению намеченных целей.

Результаты исследования силы мотивов различных групп (материальных, ценностно-ориентированных, мотивов достижения успеха) рассмотрены в соответствующих параграфах работы. Общим результатом изучения силы мотивов является вывод о том, что мотивация на достижение более высокого материального уровня является преобладающей, что препятствует достижению оптимального сочетания мотивов различного уровня и направленности.

В дополнение была использована анкета для руководителя, косвенно выявляющая силу мотивов трудовой деятельности у сотрудников компании. Руководителю был предложен список утверждений, из которых он выделил признаки, характеризующие работу его персонала.

Характеристики работы персонала [32, с. 11]: Высокая текучесть кадров, постоянный уровень прогулов, нерациональное использование рабочего времени, низкая производительность, явная лень, плохое здоровье, отсутствие духа сотрудничества, плохие взаимоотношения между работниками, низкое качество работ, сопротивление переменам.

Наибольшее беспокойство у одного из руководителей предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" вызывают следующие факторы: высокая текучесть кадров, нерациональное использование рабочего времени, плохое здоровье, сопротивление переменам. Количество негативных признаков - 4 из 10 возможных, что косвенно характеризует среднюю силу трудовой мотивации коллектива.

Общие результаты исследования силы мотивации представлены рисунком 3.1. За основу данной схемы взята модель мотивационных характеристик работы [31 с. 26].

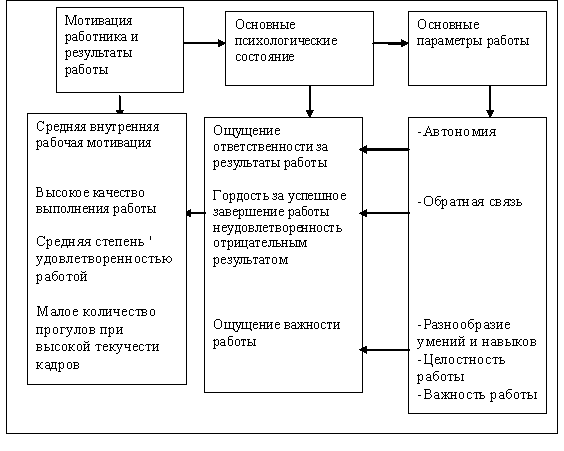


Рисунок 3.1 – Модель мотивационных характеристик работы на предприятии общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки»

Далее представлен анализ данной модели для самого низкого звена обслуживающего персонала сети ресторанов ООО Городок "Печки – Лавочки" - должности официанта.

1) Разнообразие умений и навыков. Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала. Обратим внимание на то, что речь идет о сочетании разнообразия с использованием навыков и талантов.

Работа официанта требует точности, быстроты, сноровки, использования знаний о сервировке стола, подачи блюд и спиртных напитков. Эта должность является достаточно устойчивой в отношении необходимых умений и навыков, что сочетается с высоким уровнем разнообразия и профессиональной напряженности – требуется доброжелательность, умение разрешать различные конфликты и терпеливое отношение к критике.

2) Целостность работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала до конца с видимым результатом. С понятием целостности работы тесно связана определенность задания со стороны менеджера, которое позволяет выполнять работу как единое целое и с ощутимым результатом.

Должностные обязанности официантов предполагают полный цикл обслуживания клиента – от сервировки стола и подачи блюд, до уборки столов после посетителей и приема расчета. Таким образом, обслуживание посетителей является целостной операцией с видимым результатом (доволен или недоволен клиент посещением ресторана).

3) Важность работы. Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в данной организации или во внешнем окружении.

Необходимо отметить, что понятие важности изменятся в определенной степени в зависимости от того, какой системы ценностей придерживается служащий. Именно с этой характеристикой в большей степени связана высокая текучесть кадров в ресторане. Многие девушки в должности официанток не считают конечную цель работы – высокий уровень обслуживания клиентов – целью, достойной длительных затрат времени и энергии.

Сочетание этих трех параметров позволяет рассматривать работу как внутренне мотивированную. В результате анализа работы официанта сделан вывод о том, что в той или иной мере на предприятии представлены факторы целостности и разнообразия при недостаточности фактора важности работы.

4) Автономия. Характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Автономия необходима, чтобы человек почувствовал личную ответственность за все успехи и неудачи, с которыми он сталкивается в процессе выполнения работы.

Исследуемая должность предоставляет невысокий уровень автономии - поведение официанта и процедура обслуживания клиента подчиняется четким правилам и этическим нормам. В связи с этим, показатель автономии не является сильным мотивирующим фактором.

5) Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Важность обратной связи очевидна. Работа может иметь высокие показатели по всем другим параметрам, однако без обратной связи о качестве ее выполнения, повышение эффективности труда не , возможно. Обратная связь на любом уровне выполнения работы чрезвычайно важна для того, чтобы качество выполнения работы приносило чувство удовлетворения, успеха.

Заслуживающим внимания является тот факт, что отрицательная обратная связь более эффективна, чем полное равнодушие руководителя к успехам и неудачам производственного коллектива и отдельных работников, хотя менее действенна, чем положительная.

К сожалению, для руководителей среднего управляющего звена предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" свойственна отрицательная оценка деятельности персонала, с чем связаны проблемы текучести кадров, отсутствие духа сотрудничества в коллективе.

Итак, в результате исследования силы мотивов различных групп выявлено, что степень выраженности данной характеристики напрямую зависит от основных параметров работы, таких как, разнообразие, целостность, важность, автономия и обратная связь.

3.2 Определение направленности мотивации и мероприятия по их совершенствованию

В общей психологии направленность личности обозначает совокупность потребностей и мотивов, определяющих главное направление ее поведения.

Для практического изучения направленности мотивационной сферы человека мы использовали основные положения теории Д. Мак-Клелланда, Р. Аткинсона и X. Хекхаузена, в которой рассмотрены две линии поведения, обусловленных различной направленностью личности: ориентация на достижение успеха и ориентация на избегание неудач. Факты, полученные в психологии, свидетельствуют о том, мотивации достижения успехов и избегания неудач являются важными и относительно независимыми видами человеческой мотивации. От них во многом зависит положение человека в обществе и карьерный рост личности. Отмечено, что люди со значительно выраженным стремлением к достижению успехов добиваются в жизни гораздо большего, чем те, у кого эта мотивация отсутствует или выражена слабо. Люди, мотивированные на успех, обычно ставят перед собой в деятельности положительную цель, достижение которой может быть однозначно расценено как успех. У таких людей в когнитивной сфере обычно присутствует ожидание успеха, они рассчитывают получить одобрение за действия, направленные на достижение поставленной цели, связанная с этим работа вызывает положительные эмоции. Кроме того, для них характерна полная мобилизация всех ресурсов и сосредоточенность внимания на поставленной цели.

Вектор поведения индивидов, ориентированных на избегание неудач, имеет противоположную направленность. Цель, которую они ставят в деятельности, заключается в избегании неудачи. При этом человека, изначально мотивированного на неуспех, характеризует неуверенность в себе, боязнь критики, с работой связаны отрицательные эмоциональные состояния. В результате такой установки индивид оказывается не победителем, а побежденным [33, с. 311].

Для изучения направленности мотивации у персонала предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" был использован опросник для оценки потребности достижения успехов. Тест был предложен группе официантов, поваров, администраторов, - общей численностью 43 человека (см. приложение Д).

В результате тестирования персонала ресторана ООО Городок "Печки-Лавочки" получены индивидуальные показатели направленности мотивации, при этом средний балл по группе оказался равным 170, что свидетельствует о доминировании мотивации на достижение успеха. В связи с этим можно сделать вывод о том, что в своем большинстве персонал предприятия предпочитает задачи средней и повышенной степени сложности, обладает объективной самооценкой, стремится получить достоверную информацию о результатах своей деятельности, характеризуется ответственностью и соответствующим достижениям уровнем притязаний.

Психодиагностическое исследование мотивации эффективности труда и организации системы управления персоналом предприятия общественного питания ООО Городок «Печки – Лавочки» выявить следующие характеристики мотивационной системы работников: 1) удовлетворенность трудом; 2) ценностные ориентации; 3) силу различных мотивационных групп; 4) направленность мотивации. Средние результаты по исследованной группе работников предприятия представлены в сводной таблице см. приложение Е.

Итак, в результате анализа характеристик мотивационной сферы сотрудников сети ресторанов ООО Городок "Печки – Лавочки", было выявлено, что наиболее выраженными мотивирующими критериями является уровень заработной платы, возможность профессионального и карьерного роста, стабильность и участие в управленческих решениях. Это свидетельствует о наибольшей актуализации 1 – го, 2 – го, 3 – го и 4 – го уровней пирамиды потребностей Маслоу (физиологический уровень, потребность в безопасности, принадлежности и уважении). Дальнейшая оптимизация управленческой структуры предприятия должна опираться на создание у персонала возможности к удовлетворению данных потребностей, а также актуализацию более высоких мотивационных структур

В процессе изучения мотивационной сферы человека установлено, что возможность профессионального и карьерного роста является одним из сильней их мотивирующих факторов. В связи с этим в число задач системы управления, предприятия общественного питания ООО Городок "Печки –Лавочки" необходимо включить организацию управлением деловой карьерой персонала.

В общем смысле под деловой карьерой понимается успешное продвижение области общественной, служебной, научной и других видах деятельности. Поскольку все они востребованы обществом, то и успешное продвижение в этих областях является общественно значимым явлением [20, с. 318].

Если рассматривать планирование и развитие карьеры как конкретную деятельность, то карьера может быть определена как сознательно выбранный и реализуемый путь должностного продвижения, стремления к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), обеспечивающее профессиональное и социальное самоутверждение специалиста в соответствии ; уровнем его квалификации.

Планирование карьеры заключается в определении целей ее развития и путей, ведущих к их достижению. Реализация целей развития карьеры включает: 1) последовательность должностей, предшествующих целевой, на которых необходимо поработать; 2) мероприятия, участие в которых обеспечивает готовность профессионала к работе на конкретных должностях (участие в учебных программах, стажировки и т.д.).

Планирование карьеры, рассматриваемое в контексте интересов сотрудника, создает предпосылки для того, чтобы:

оптимизировать его профессиональный рост, позволяя специалисту заблаговременно включится в программы переподготовки или повышения квалификации;

удовлетворить Эго-мотивацию благодаря вовлеченности работника в планирование собственного профессионального маршрута;

внести некоторую определенность во временную перспективу работника.

Положительные моменты планирования карьеры, связанные с интересами организации, состоят в том, что повышается лояльность и вовлеченность работников; облегчается планирование подготовки и повышения квалификации; при внутриорганизационных перемещениях персонала обеспечивается учет профессиональных интересов работников.

Ключевым моментом в понимании аспектов планирования карьеры является ; ее рассмотрение в качестве варианта партнерского взаимодействия, складывающегося у работника и организации как системы, а также ее представителей – непосредственного руководителя и службы человеческих ресурсов [20, с. 318].

Для более успешного управления карьерным ростом персонала предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" в качестве рекомендации было предложено изменить стратегию организации в отношении проблемы найма или развития сотрудников. Рекомендованный подход связан с формированием человеческого капитала. Он основан на стремлении организации развивать собственный трудовой потенциал, а не набирать людей со стороны. Этот подход является вариацией философии "создать или купить": одни компании предпочитают купить готовый талант на стороне, чем вложить деньги в его подготовку и развитие, другие компании "взращивают" специалистов самостоятельно.

В условиях высококонкурентных внешних рынков труда организации выгоднее (во избежание потери работника) устанавливать сотруднику высокую заработную плату за дополнительную квалификацию. В данном случае организация оплачивает работнику новые навыки, позволяющие приобретать и накапливать опыт. Таким образом, для работника опыт – это подарок от организации за снижение текучести кадров, ибо издержки на опыт – это дополнительное обучение. Положительным фактором также является возможность развивать трудовой капитал на основе созданных в организации правил. Профессиональный рост специалиста и, параллельно, его карьерное продвижение, позволяет организации в своих интересах использовать его знания, умения и навыки. Кроме того, привлечение специалиста на вакантную должность с использованием внешнего рынка труда необратимо связано с трудностями его адаптации новом месте, установлением отношений с новым коллективом и новым руководством. Этих проблем удается избежать, если специалист "выращен" в организации и соответственно, владеет гораздо большим объемом информации, чем взятый по найму.

Другое предложение, связанное с управлением карьерным ростом персонала ресторана ООО Городок "Печки – Лавочки", касается необходимости выработки некоторой стратегии в отношении внутриорганизационных перемещений персонала. Для этого необходимо сформулировать примерные схемы этих перестановок, предоставлять работникам первичную информацию о возможных вариантах внутриорганизационных перемещений, выделить систему ключевых должностей организации (должностей, оказывающих наибольшее влияние на деятельность организации) и разработать процедуры выдвижения, и подготовки резерва на их; замещение, осуществлять аттестацию работников и организовывать в соответствии с планами карьеры их подготовку [20, с. 19]. Таким образом, работник ресторана в любой должности будет представлять свои возможности в плане развития деловой карьеры, знать необходимые требования к специалисту перспективной должности и так планировать свой профессиональный и личностный рост, чтобы максимально соответствовать этим требованиям. В качестве примера предлагается схема внутриорганизационных перемещений для должности "Официант" (рисунок 3.2).

Официант

Наставник

Администратор

Отдел персонала

Исполнительный директор

Рисунок 3.2 – Схема развития карьеры для должности "Официант"

Кроме этого для управляющего звена в системе управления персоналом исследуемого предприятия предлагается разработать тройной план "лестницы; карьеры, включающий в себя сочетание иерархической административной карьеры; научной, позволяющей осуществить профессиональное самоутверждение; проектной, дающей возможность продвигаться в участии или руководстве различными по масштабу проектами. Так, на базе ресторана ООО Городок "Печки – Лавочки" есть возможность проводить экономические и психологические исследовательские работы, которые могут стать основой различного рода научных исследований. В качестве руководства масштабными проектами сотрудникам управляющего звена может быть предложено участие в подготовке открытия новых ресторанов, связанных с общей концепцией предприятия.

Еще одно значительное изменение системы управления персоналом предприятия сможет быть связано с включением психологического сопровождения внутриорганизационных перемещений на предприятии и при найме новых специалистов. На этапе первичной адаптации необходимо предоставить более щадящий режим работы, более мягкие критерии оценки, более организовано включить в систему управления институт опеки и наставничества, который предполагает прикрепление каждого нового члена коллектива к сотруднику, имеющему некоторый стаж работы в данной должности. Необходимо отметить, что принятие на себя функций "наставника" может являться переходным звеном между занимаемой должностью и более высоким служебным положением. Итак, эффективность работы организации, ее развитие невозможно, если не решена задача замещения рабочих мест не только путем найма новых работников, но и благодаря расстановке персонала, что обусловливает необходимость планирования и управления карьерой персонала предприятия. В связи с этим были высказаны предложения по формированию собственных управленческих ресурсов на предприятии ООО Городок "Печки – Лавочки", составление четких схем внутриорганизационных перемещений для каждой должности предприятия, включение психологического сопровождения должностных перестановок.

Исследование преобладающих мотивов в мотивационной структуре персонала предприятия общественного питания ООО Городок "Печки-Лавочки" показало, что преобладающим для работников является материальное стимулирование и соответствующий уровень заработной платы. В связи с этим возникла практическая необходимость разработки новых способов оплаты и премирования сотрудников компании.

Анализ современных источников, изучающих проблему материального стимулирования, показал, что понятие "заработная плата" уже не соответствует реалиям современных производственных отношений, и гораздо точнее говорить о комплексе мер по повышению качества жизни. Это целое, которое лучше определять собирательным понятием "вознаграждение", включает не только деньги.

Различные виды вознаграждения играют роль символа, знака признания обществом личного вклада работника [22, с. 198].

Практикой выработаны семь общих правил материального поощрения персонала, где учитывается единство материального и морального стимулирования: система материального стимулирования должна быть проста и понятна каждому работнику, система должна быть гибкой, дающей возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы, размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованными, поощрение персонала важно организовывать по таким показателям, которые каждым воспринимаются как правильные, система поощрений должна формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений, система поощрений должна способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в "деловых связках" с другими сотрудниками, работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельности организации в целом [9, с. 48].

На сегодняшний день заработная плата большинства сотрудников предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" состоит из оклада и премии, которая начисляется в зависимости от прибыли предприятия за прошедший месяц.

Также предусмотрен основной социальный пакет, утвержденный трудовым законодательством, действует программа социальной помощи (см. приложение Ж).

Для более эффективного влияния на трудовые мотивы сотрудников сформулированы следующие рекомендации: заработная плата персонала должна состоять из трех частей. 1/3 определяется занимаемой должностью: все, кто занимается сходной деятельностью, должны получать одинаковую ставку, что является гарантом справедливости на фирме. Эта часть заработной платы самая постоянная. Вторая часть определяется выслугой лет, стажем непрерывности, документами об образовании и законченных курсах повышения квалификации. Эти две части составляют базовую ставку и должны отличатся очень незначительно. Третья часть самая подвижная, где действует главный принцип – как можно более прочная связь с достигнутыми успехами в работе. Разработано множество методик, коэффициентов, шкал, способов определения доли "участия в прибылях. Мы, вслед за Р. Таудсеном, предлагаем ввести три критерия для оценки работы: удовлетворительно, неудовлетворительно, отлично (выдающийся результат). Две последние оценки должны получать очень немногие – около 10% сотрудников.

Очень важно, чтобы система начисления третьей части для десяти процентов лучших была для всех понятной.

Она должна быть рассчитана на выделение новаторов, поощрение инициативы и творчества, поддержание соперничества внутри подразделения. В этом отношении возможно два направления расчета: руководителем или первичным коллективом. Первый вариант повышает влиятельность и власть начальника и в ряде случаев (например, невысокий образовательный ценз работников) вполне продуктивен. Более демократично и эффективно наделять правом распределения третьей части зарплаты самих работников – участие в принятии решений является обязательным условием возрастания ответственности работников.

Заработная плата не должна являться единственной формой поощрения. Из практики европейского менеджмента можно перенять следующие формы стимулирования: оплаченное приглашение на два обеда или ужина в ресторане, которое предприятие выдает сотруднику, если он целый год не брал больничного; принятие отделом кадров на себя части личных забот и проблем сотрудников: решение проблем с детьми, помощь при болезни, предоставление бесплатной юридической помощи; страхование жизни и здоровья; ссуды с пониженной процентной ставкой на приобретение жилья и обучение детей; оплата детских учреждений; предоставление права бесплатного пользования автомобилем фирмы; организация бесплатного посещения бассейна и тренажерного зала.

Разработка и реализация плана социально – культурных мероприятий для персонала с использованием различных поощрительных призов. Целью данной программы является не только материальное стимулирование, но и повышение квалификации персонала посредством включения механизмов соревнования и соперничества.

В заключении необходимо отметить, что материальное стимулирование имеет непостоянный характер. По достижение определенного уровня благосостояния или в определенных ситуациях этот фактор уменьшает свое влияние на поведение работника.

Итак, применение новых способов оплаты и премирования сотрудников, включающих новые способы начисления заработной платы, применение не денежных форм поощрения и реализация плана социально-культурных мероприятий может стабилизировать кадровую структуру предприятия, привлечь в компанию новых квалифицированных работников, стимулировать производственное поведение и контролировать издержки на рабочую силу, что закономерно отразится на выполнении стратегических задач и получаемых прибылях.

Возможность профессионального развития через различные формы обучения является одним из наиболее важных показателей качества трудовой жизни. Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают на 50% каждые 5 лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации [11, с. 258].

Изучение американского, японского и европейского менеджмента, приспособление его к условиям нашей социальной системы, обобщение современных концепций отечественных ученых-педагогов позволили сформулировать принципы повышения квалификации руководителей и специалистов [11, с. 259]:

1) Учебное заведение должно создавать условия для развития личности в тех сферах, где человек недостаточно подготовлен, и проявления его разносторонних способностей.

2) Интенсивное обучение с отрывом от производства, метод "полного погружения" в учебный курс.

3) Привлечение высококвалифицированных ученых, педагогов и руководителей, ориентация обучения на личность преподавателя.

4) Широкое использование методов активного обучения (до 60 – 75% учебного времени). Виды: деловые и ролевые игры, анализ конкретных ситуаций, аукцион идей, круглые столы, социально-психологические тренинги, практические занятия в малых группах, программированное обучение с использованием ПК.

5) Гибкая обратная связь со слушателями, при помощи различных анкет и рейтингов.

В основе повышения эффективности подготовки персонала лежит несколько психологических закономерностей: вовлечение учащихся при формировании знаний и умений в различные формы активности, творческая мотивация, влияющая на стимуляцию интеллектуально насыщенных умений, формирование индивидуального стиля деятельности, применение в процессе обучения управляемого формирования профессиональных умений [20, с. 300].

В результате изучения организации обучения персонала на предприятии общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" отмечено, что процесс повышения квалификации имеет несистематический характер, обучающие программы не обладают четкой целевой направленностью, обучение происходит без отрыва от работы. В качестве методов обучения персонала используются формы, приведенные в (таблице 3.1).

Таблица 3.1 – Методы обучения сотрудников сети ресторанов ООО Городок «Печки – Лавочки»

|  |  |
| --- | --- |
| Обучение на рабочем месте | Обучение вне рабочего места |
| "Копирование" - вновь пришедший сотрудник прикрепляется к специалисту, учится, копируя его действия в течение первых двух недель.  Наставничество - занятия администраторов с подчиненными им официантами в ходе ежедневной работы.  Делегирование - передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов в рабочем порядке и при приеме на работу.  Самообучение каждого сотрудника с использованием учебной литературы и инструкций. | Лекции - доведение до слушателей заранее подготовленных выступлений на различных курсах повышения квалификации.  Участие в тренингах, организованных отделом персонала. |
|  |

Программа обучения персонала ресторана ООО Городок "Печки-Лавочки", принятая на первое полугодие 2010 г приводится в приложении И.

В связи с выявленными фактами выдвинута рекомендация введения модели непрерывного обучения и развития кадров, которая сочетает в себе две задачи. Во-первых, подготовка персонала в связи с определенными обстоятельствами деятельности предприятия (изменением статуса, технологическими нововведениями и т.д.). Во-вторых, решение задачи формирования у персонала любого уровня устойчивой установки на постоянное саморазвитие - как субъекта соответствующей профессиональной деятельности и как члена соответствующей общности. Эта модель наиболее адекватна современным условиям жесткой конкуренции, предполагает массовое обучение, в значительной мере ориентированное на формирование групповых норм и ценностей, что соответствует задачам непрерывного образования. Вторая рекомендация в отношении профессионального развития персонала связана с необходимостью культивировать активное участие персонала в образовательном процессе. В рамках этого подхода сотрудники в большей или меньшей степени сами определяют содержание осваиваемых курсов, которое соответствует плану собственного развития.

Также в процессе организации обучения сотрудников предприятия необходимо включить стимулирование творческой мотивации работников. Это дает дополнительный ресурс повышения эффективности профессиональной подготовки. Одним из факторов, препятствующим систематическому применению образовательных программ к персоналу предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки." является высокая стоимость обучения. Возможной формой работы, снижающей затраты и включающей творческую мотивацию сотрудников является следующая. Курс повышения квалификации может проходить только один работник коллектива по составленному и утвержденному графику. По окончании обучения он передает полученные знания остальным сотрудникам, используя для этого различные формы и методы.

Параллельно с этими мерами, необходимо ввести более действенную и организованную систему оценки полученных знаний. Это могут быть тестовые или практические задания, выполняемые по окончанию курса повышения квалификации.

Необходимо также отметить, что профессиональное становление личности зависит не только и не столько от условий повышения квалификации, предоставляемых предприятием. Основным ограничителем деловой карьеры является остановка в саморазвитии. Поэтому корпоративная культура и культура общения, принятая на предприятии, а также вся система управления персоналом, должны ориентировать сотрудников на самосовершенствование и саморазвитие. Современные условия предоставляют различные методы для реализации этого подхода – от корпоративного культурного отдыха до организации деловых игр и дискуссий по актуальным вопросам управления, политики и т.д.

Итак, выдвинутые рекомендации в отношении развития и обучения персонала связаны с внедрением более систематических и целенаправленных образовательных программ, привлечением активной позиции персонала в отношении собственного обучения, развитием творческой мотивации сотрудников и более четкой системой оценки полученных знаний.

Труд работников ресторанного бизнеса отличается высокой степенью напряженности. Это относится, прежде всего, к персоналу зала и кухни. Официанты и администраторы всегда находятся на виду: они должны быть приветливы следить за культурой речи, внешним видом, манерами. Нервно –эмоциональная напряженность является следствием необходимости в процессе трудовой деятельности вступать в контакт с большим количеством людей при их различной коммуникабельности [28, с. 119].

Диагностика рабочего пространства включает в себя три последовательных этапа: описание рабочего места; анализ рабочего места; проектирование рабочего места.

Описание рабочего места предполагает краткую характеристику функций работника и их значения с точки зрения целей и задач организации, роли в производственном процессе, реализации кадрового потенциала. Совокупность описаний каждого рабочего места дает развернутую картину организации в целом, дополняет и расшифровывает организационную структуру фирмы.

Анализ рабочего места – это детальное изучение рабочего процесса с описанием задач и связей, ему присущих, а также указанием необходимых квалификационных и личностных качеств работника, осуществляющего данные функции. Для проведения подобного анализа используются методы наблюдения, интервью, анкетирование и анализ должностных обязанностей.

Проектирование рабочего места предполагает создание структуры рабочих элементов, обязанностей и задач для работников определенного профиля.

Рабочим местом на предприятии общественного питания называется часть производственной площади, где работник выполняет определенные операции, используя при этом соответствующее оборудование, инвентарь, посуду, инструменты. Общие правила, которые используются при проектировании рабочих мест на предприятиях общественного питания, следующие: (1) оборудование должно располагаться по ходу технологического процесса; (2) площадь рабочего места должна быть достаточной для рационального размещения оборудования, для удобного расположения инструментов, для создания безопасных условий. Организация рабочих мест должна учитывать антропометрические данные строения тела человека, т.е. на основании роста человека определяются глубина, высота рабочего места и фронт работы для одного работника.

Размеры оборудования должны быть такими, чтобы корпус и руки работающего находились в наиболее удобном положении.

Как показал опыт организации рабочего места повара, расстояние от пола до верхней полки стола, на котором обычно размещают запас посуды, не должен превышать 1,75 м. Оптимальное расстояние от пола до средней полки – 1,5 м. Эта зона является наиболее удобной для повара. В нижней части стола должны быть полки для посуды, разделочных досок. Используют секционные модулированные столы для малой механизации, с охлаждаемой горкой и шкафом. Около производственных столов устанавливают подножные деревянные стеллажи. Для удобства работы высота стола должна быть такой, чтобы расстояние между локтем работника и поверхностью не превышало 200 – 250 мм.

Угол мгновенной видимости предмета составляет 18°. В этом секторе обзора должно располагаться то, что работник должен увидеть мгновенно. Угол эффективной видимости не должен превышать 30°. В среднем для человека угол обзора составляет 120°, поэтому длина производственного стола не должна превышать 1,5 м [28, с. 122].

Анализ рабочего пространства работников кухни предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" показал, что в процессе его организации были учтены все необходимые требования к безопасности и комфортности работы, соблюдены требуемые стандарты.

Анализ других производственных помещений показал, что для персонала предприятия отведена гардеробная комната, предназначенная для хранения одежды всего персонала в количестве 45 человек. Комната имеет размеры 3x2,5 м, что не позволяет персоналу соответственно подготовиться к рабочему дню и создает напряженность в коллективе. Кроме того, на предприятии отсутствует зона отдыха.

Материал исследований последних десятилетий показывает, что рабочее место должно быть не просто удобным и эргономичным. Оно должно создавать определенное эмоциональное настроение у сотрудника и быть организовано так, чтобы разбивать помещение на смысловые зоны. В нашем случае это может быть достигнуто использованием определенной цветовой гаммы. Основной целью при этом является выделение в помещении кухни зоны отдыха для поваров и официантов. Эта зона должна располагаться в наибольшей удаленности от кухонного оборудования (плит и моек). В качестве основных цветов можно использовать глубокие неяркие оттенки синего и зеленого. При выборе цветов мы опирались на традиционные описания эмоциональных характеристик цвета, предложенные М. Люшером: Синий цвет символизирует спокойствие, удовлетворенность, нежность и привязанность, зеленый цвет является символом настойчивости, самоуважения, самоуверенности. Включение зеленого цвета необходимо для поддержания внутренней уверенности человека и некоторого уровня возбуждения, позволяющего после периода отдыха продолжить работу и эффективно исполнять должностные обязанности. Кроме этого, размер помещения кухни позволяет отделить зону отдыха раздвижной панелью и установить там удобные кресла.

В перспективе руководителям предприятия необходимо задуматься о создании отдельной комнаты отдыха для обслуживающего персонала, где работники могли бы снять нервно-психическое напряжение, например, посредством благоприятного для отдыха "звукового меню": записей птичьего пения, журчащего ручья, плеска морских волн и т.д.

Комната отдыха также должна послужить средством решения проблемы вторжения в интимное и личное пространство человека, которая является достаточно актуальной для работников зала. Обслуживание посетителей предполагает постоянное включение в интимную и личную зону незнакомых людей, что является серьезной нагрузкой для психики человека. Время от времени персонал должен "разгружать" нервную систему, что предполагает возможность побыть одному в прохладном просторном помещении. Именно эта проблема определяет необходимость устройства отдельной комнаты отдыха.

Непременной деталью зоны отдыха должны являться растения. Озеленение интерьера выполняет не только декоративную функцию. Растение снижают нервное и зрительное напряжение, улучшают состав воздуха, помогают психологической разгрузки. Поэтому не рекомендуется использовать искусственные растения. Зону отдыха необходимо украсить картинами или репродукциями, тематика которых не должна вызывать агрессию, печаль, ухудшать настроение или снижать работоспособность. Декоративные детали интерьера должны быть вентральными по своему характеру и цветовому решению и органически "вписываться" в единый облик помещения.

Таким образом, перспективным решением проблемы улучшения условий труда на предприятии общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" является создание отдельной комнаты отдыха, учитывающей специфику работы персонала ресторана и позволяющей решать актуальные для него проблемы нервно-психического напряжения.

Итак, в результате анализа условий труда и системы управления персоналом сети ресторанов ООО Городок "Печки – Лавочки" был сформулирован ряд предложений по совершенствованию системы трудовой мотивации работников. Данные рекомендации опираются на систему актуальных потребностей персонала и связаны со следующими мотивирующими критериями:

1) Управление карьерным ростом: формированию собственных управленческих ресурсов на предприятии; составление четких схем внутриорганизационных перемещений для каждой должности предприятия; включение психологического сопровождения должностных перестановок.

2) Применение новых способов оплаты и премирования работников: включение новых способов начисления заработной платы; применение не денежных форм поощрения; реализация плана социально-культурных мероприятии.

3) Развитие персонала и организация обучения: внедрение более систематических и целенаправленных образовательных программ; привлечение активной позиции персонала в отношении собственного обучения; развитие творческой мотивации сотрудников и более четкая систематическая оценка полученных знаний.

4) Организация рабочего пространства и создание благоприятных условий труда связано с созданием зоны отдыха для персонала предприятия.

Заключение

Интерес к изучению проблемы мотивации труда в современном менеджменте связан с пониманием ведущей роли персонала в деятельности организации.

Результатом исследований выпускной квалификационной работы является реализация поставленной цели, изучения проблемы мотивации труда в управлении персоналом (на примере предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки").

В соответствии с достигнутой целью решены следующие задачи:

1) Проведен теоретический анализ современного состояния проблемы мотивации труда в управлении персоналом.

2) Проведен анализ деятельности и исследование системы управления персоналом предприятия общественного питания ООО Гордок "Печки –Лавочки".

3) Практически исследована структура мотивации, эффективности труда персонала предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки".

4) Сформулирован ряд предложений по совершенствованию системы мотивации и оптимизации управления персоналом на предприятии общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки".

В результате теоретического и практического изучения проблемы мотивации труда в управлении персоналом сделаны следующие выводы:

1) Мотивация является одной из основных функций управления, которая позволяет направлять действия коллектива предприятия на достижение поставленных целей.

2) Основу содержания процесса мотивирования составляют различные материальные и нематериальные стимулы, связанные с денежным вознаграждением человека за определенные действия, "мотивирующей" организацией процесса управления, соответствующей постановкой целей и задач организации, возможностью личности удовлетворить потребности высшего порядка (потребности во власти, уважении, самореализации и т.д.).

3) Правильно организованная система мотивирующих воздействий, основанная на знании мотивационной структуры и общих закономерностей ее развития, увеличивает производительность и качество производственного процесса или обслуживания, позволяет реализовывать потенциальные возможности сотрудников, повысить удовлетворенность работников трудом.

4) Организационная структура предприятия и работа системы управления персоналом предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" создают условия для формирования ряда мотивационных факторов, в числе которых рассматриваются:

организация рабочего места, условий труда;

материальное стимулирование, социальная защита;

повышение профессиональной квалификации работников.

5) Результаты исследования мотивационной сферы работников предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки" показали, что качестве характеристик системы мотивации персонала представлены направленность на достижение успеха, преобладание материальных стимулирующих факторов и пожелание персонала занимать более активную позицию в системе управления предприятием.

6) Несмотря на достаточно эффективную работу системы управления персоналом на предприятии, которая представлена отделом кадров, юридическим отделом и отделом маркетинга, вынесены предложения по совершенствованию процесса управления с опорой на результаты проведенного исследования.

7) Сформулированы рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия, которые опираются на систему актуальных потребностей персонала и включают в себя управление карьерным ростом, применение новых способов оплаты и премирования, развитие персонала и организацию обучения, создание благоприятных условий труда и отдыха.

Предложенные автором рекомендации направлены на оптимизацию системы управления персоналом предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки", повышение уровня престижа ресторана, улучшение качества предлагаемых услуг, увеличение прибыли организации.

Список использованных источников

1. Агеев А., Грачев М. Организационная культура современной корпорации // МЭ МО. – 2005. – №6. – С. 29 – 34.
2. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. – М., 2008. – 320 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2007. – 224 с.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА. – М, 2010. – 216 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М., 2004. – 296 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2006. – 670 с.
7. Власенко Т. Секреты успешного бизнеса // Эксперт Урал. – 2005. – №16. – С. 11 – 18.
8. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 2001. – 332 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.:ЮНИТИ, 2005. – 255 с.
10. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 2006. – 816 с.
11. Дизель П.М., Раньян У.М. Поведение человека в организации. – М., 2005. – 230 с.
12. Дранкина Е. Черное по белому // МЭ МО. – 2004. – №23. – С. 37 – 44.
13. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2005. – 460 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: Уч. пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 624 с.
15. Здравомыслов А.П. Потребности. Интересы. Ценности. – М., 2005. – 257 с.
16. Иванющенкова М., Фуколова Ю. Труд на докризисном уровне // МЭ МО. – 2001. – №29. – С. 8 – 11.
17. Как добиться успеха / под редакцией Хруцкого В.Е. – М., 2004. – 510 с.
18. Козлов В., Козлова А. Управление конфликтом. – М., 2006. – 224 с.
19. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Уч. пособие. – М.: Дека, 2004. – 896 с.
20. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2009. – 528 с.
21. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. – СПб.: Владос, 2005. – 345 с.
22. Литвак Б.Г. Управленческие решения: Учебник. – 2 – е изд. – М.: Дело, 2006. – 440 с.
23. Мардас А., Мардас О. Краткий курс практического менеджмента. – М.: Изд. Дом «Литера», 2002. – 160 с.
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 2007. – 720 с.
25. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. – М., 2006. – 317 с.
26. Основы управления персоналом / под ред. Б.М. Генкина. – М., 2005. – 383 с.
27. Основы менеджмента: Уч. пособие / под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 2001. – 325 с.
28. Панкин А.И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 347 с.
29. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом. – М.: ИНФРА–М., 2004. – 212 с.
30. Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2001. – 336 с.
31. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРАМ, 2002. – 638 с.
32. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
33. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: Издательство ПРИОР, 2007. – 352 с.
34. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 2005. – 198 с.
35. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. «Методы управления персоналом». – М., 2004. – 287 с.
36. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 405 с.
37. Шаленко В. Н. Концептуальные подходы к изучению трудовых конфликтов // Современная конфликтология в контексте культуры мира. – М., 2004. – С. 299 – 314.
38. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес школа «Интел-синтез», 2000. – 368 с.
39. Шмаров А. Успешное управление // МЭ МО. – 2001. – № 18. – С. 36 – 39.

Приложение А

Матрица потребностей

Таблица А.1 – Матрица потребностей, характеристика

|  |  |
| --- | --- |
| Признак потребности | Характеристика признака |
| 1 | 2 |
| Место в иерархии потребностей | Первичные (низшие)  -физиологические (голод, жажда, отсутствие жилища, сексуальные потребности);  -безопасность, защищенность. |
| Высшие : социальные потребности (принадлежность к социальной группе, потребность в уважении, признании); духовные потребности; потребность в самовыражении, самоактуализации, реализации творческих способностей. |
| Что влияет на потребности | национальность; история; география; природа; пол, возраст; социальное положение; |
| Историческое место потребности | -прошлые;  -настоящие;  -будущие. |
| Уровень удовлетворения потребности | -полностью удовлетворенные;  -частично удовлетворенные;  -неудовлетворенные. |
| Степень сопряженности потребности | слабо сопряженная с другими потребностями;  -сопряженная;  -сильно сопряженная (автолюбитель и бензин т.п.) |
| Масштаб распространения | -географический: всеобщий, региональный;  -социальный: всеобщий, внутри национальной общности; внутри социальной группы по образованию; внутри группы по доходу |
| Частота удовлетворения | -единично удовлетворяемые;  -периодически удовлетворяемые;  -непрерывно удовлетворяемые |
| Природа возникновения | -основные;  -вторичные;  -косвенные. |
| Применяемость потребности | -в одной области;  -в нескольких областях;  -во всех областях. |
| Комплектность удовлетворения | -удовлетворяется одним товаром;  -удовлетворяется несколькими товарами;  -удовлетворяется взаимозаменяемыми товарами |
| Отношение общества | -отрицательное;  -нейтральное;  -положительное. |
| Степень эластичности от дохода и возраста | -слабоэластичные (для удовлетворения физиологических потребностей);  -эластичные (для удовлетворения высших потребностей);  -высокоэластичные (предметы роскоши). |
| Способ удовлетворения | -индивидуальный;  -групповой;  -общественный. |

Приложение Б

Распределение труда между работниками

Таблица Б.1 – Функциональное распределение труда между сотрудниками на предприятии общественного питания ООО Городок "Печки-Лавочки"

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Функции |
| 1 | 2 |
| Генеральный директор | Руководит работой предприятия, определяет стратегию его развития. |
| Исполнительный директор – 3 человека | Отвечает за работу всех сотрудников своего филиала, организовывает рекламу компании, заключает договора, налаживает и поддерживает связи на муниципальном уровне. |
| Референт – 1 человек | Готовит необходимую документацию для директоров, учавствует в выездных семинарах и конференциях. |
| Главный бухгалтер – 1 человек | Формирует учетную политику, планирует документацию и документооборот, составляет план по инвентаризации, план отчетности, план технического оформления учета, составляет баланс, ежедневно проверяет журнал операций, формирует отчетность. |
| Бухгалтеры – 2 человека | Ведут расчет заработной платы, осуществляют выдачу заработной платы сотрудникам, оформляют счета-фактуры, книги покупок – продаж, выписки из банка, отправляют банковские платежи под руководством главного бухгалтера. |
| Ответственный менеджер технической службы – 1 человек | Обеспечивает налаженную работу оборудования кухни и зала, следит за исполнением правил технической безопасности на предприятии. |
| Программист – 1 человек | “Поддерживает” на программном уровне работу систем приема – передачи данных. |
| Ответственный менеджер административно–хозяйственногоотдела | Руководит работой АХО, обеспечивает своевременность его функционирования, осуществляет закуп необходимых для кухни продуктов. |
| Курьер – 1 человек | Обеспечивает доставку необходимой фирменной документации. |
| Тех. персонал – 3 человека | Поддерживает чистоту в помещениях и на улице. |
| Шофер -1 человек | Обеспечивает генерального директора, исполнительных директоров и главного бухгалтера поездками на служебном автотранспорте. |
| Повара - 8 человек | Обеспечивают приготовление заказанных посетителями блюд, фирменных напитков. |
| Администраторы – 2 человека | Следят за качеством обслуживания посетителей, улаживают конфликты, возникающие в зале, следят за распределением работы официантов. |
| Официант – 8 человек | Обслуживают посетителей в зале ресторана: осуществляют сервировку стола, принимают заказы посетителей в соответствии с правилами и порядком обслуживания гостей, подают заказанные блюда в соответствии с общими правилами подачи блюд, поддерживают доброжелательную атмосферу в ресторане. |
| Хостесс – 2 человека | Встречают и провожают гостей, следят за равномерной и комфортной рассадкой гостей в зале. |
| Бармен – 2 человека | Обеспечивают выдачу барной продукции официантам для гостей ресторана, готовят коктейли, чай и кофе для посетителей. |
| Мойщицы посуды – 4 человека | Моют барную посуду и посуду зала, а также посуду кухни. |

Приложение В

Тест "Удовлетворенность работой"

Таблица В.1 – Тест

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждения | Вполне удовлетворен | Удовлетворен | Не вполне удовлетворен | Не удовлетворен | Крайне не удовлетворен |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Ваша удовлетворенность предприятием, где вы работаете | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Ваша удовлетворенность работой | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника | 1 | 2 | - | 4 | 5 |
| 6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ваша удовлетворенность заработной платой в соответствии с вашими трудозатратами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с аналогичной должностью на других предприятиях | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 Ваша удовлетворенность служебным продвижением | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 Ваша удовлетворенность возможностью использования собственного опыта и возможностей | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ваша удовлетворенность требованием работы к интеллекту | 1 | 2 | - | 4 | 5 |
| 13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияло бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Приложение Г

Перечень организационных ценностей персонала

Таблица Г.1 – Перечень ценностей персонала предприятия общественного питания ООО Городок "Печки – Лавочки"

|  |  |
| --- | --- |
| Ценности | Характеристики |
| 1 | 2 |
| 1. Власть (возможность оказывать влияние на других людей или ход событий) | Возможность оказывать влияние на других людей или ход событий |
| 2. Нормативность деятельности | Нормативные показатели деятельности, в том числе нормы профессиональной этики |
| 3. Время (как показатель исполнения обязательств) | Сроки исполнения своих обязательств |
| 4. Достижение обговоренного результата (как показатель исполнения обязательств) | Точное соответствие результата деятельности обговоренным результатам |
| 5. Минимизация усилий (удобство, комфорт) | Удобство, комфорт, возможность минимизировать усилия |
| 6. Собственные принципы | Собственные принципы |
| 7. "Социальное лицо" (самооценка, "сохранение лица") | Возможность поддерживать самооценку, сохранить социальное лицо" |
| 8. Поддержка неформальной группы | Поддержка своих друзей |
| 9. Оценка со стороны руководителей | Оценка руководства |
| 10. Причастность к власти (причастность к "ближнему кругу", в неформальный ресурс власти) | Причастность к "ближнему кругу" (приближенность к команде руководителя) |
| 12. Собственная безопасность, стабильность положения (в широком смысле) | Поддержание собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле) |
| 13. Безопасность, стабильность положения неформальной общности | Поддержание безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег |
| 14. Новые горизонты, перспективы, потенциальные достижения | "Журавль в небе", если под этим подразумевается участие в потенциально перспективном, но рискованном проекте |
| 15. Стабильность в организации | Привычный порядок дел на предприятии |
| 16. Карьера | Возможность сделать карьеру |
| 17. Материальный интерес | Возможность получить причитающееся материальное вознаграждение |
| 18. Обязательства других | Исполнение другими их обязательств |
| 19. Стабильность трудовой нагрузки (объема деятельности) | Обговоренная ранее трудовая нагрузка |
| 20. Стабильность содержания деятельности | Содержание исполняемых обязанностей |
| 21. Возможность более высоких заработков | Возможность получить более высокооплачиваемую работу |

Приложение Д

Определение направленности мотивации

Тест

"Определение направленности мотивации" (форма Б, женский вариант)

1) Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаюсь получить плохую.

2) Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена в том, что смогу их решить, чем за легкие, которые почти наверняка решу.

3) Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неудачи.

4) Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все усилия, чтобы с ним справиться, чем перешла бы к тому, что у меня хорошо получается.

5) Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, где я сама должна решать, что и как делать.

6) Более сильные переживания у меня вызывает страх неудачи, чем ожидание успеха.

7) Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.

8) Я предпочла бы важное дело, где вероятность неудачи равна 50%, достаточно важному, но не трудному делу.

9) Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые известны немногим и требуют большого мастерства.

10) Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11) После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну "пронесло", чем порадуюсь полученной высокой оценке.

12) Если бы я старалась играть в карты, то скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в серьезную, требующую размышления.

13) Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, соревнованиям с участниками, приблизительно равным по силе.

14) После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело.

15) Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем радуют успехи.

16) В новых ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.

17) Я скорее попытаюсь изготовить новое интересное блюдо, хотя оно может и не получиться, чем стану готовить привычное кушанье, которое у меня обычно выходит хорошо.

18) Я скорее займусь чем-нибудь приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то стоящее, но не очень увлекательное.

19) Я скорее затрачу все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить быстро за это же время два-три дела.

20) Если я заболела и вынуждена остаться дома, то использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем поработать.

21) Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы решили устроить вечеринку, то я предпочла бы сама организовывать ее.

22) Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем стану сама искать выход из сложившейся ситуации.

23) Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникают интерес и азарт, чем беспокойство и тревога.

24) Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

25) Я лучше работаю под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за работу личную ответственность.

26) Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем сложное и такое, в успехе которого я уверена.

27) Если бы я успешно решила какую-нибудь задачу, то с большим удовольствием взялась бы еще раз решать аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.

28) Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем тогда, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.

29) Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще теряюсь и впадаю в отчаяние, чем быстро беру себя в руки и пытаюсь исправить положение.

30) Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Приложение Е

Результаты по исследованию группы работников

Таблица Е.1 – Результаты исследования мотивационной системы работников предприятия общественного питания ООО Городок « Печки – Лавочки»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристики мотивационной системы | Степень выраженности | | |
| высокая | средняя | низкая |
| Удовлетворенность трудом  -уровень заработной платы  -отношения "начальник - подчиненный"  -возможность развития деловой карьеры  -возможность самореализации  -условия труда  -общая удовлетворенность | + | +  +  +  + | + |
| Ценностные ориентации  -материальное обеспечение  -стабильность (организации, собственного положения)  -участие в управлении предприятием, в т.ч. новых проектах  -комфортность труда  -карьера  -исполнительность | +  +  + | +  + | + |
| Направленность  мотивации  -на достижение успеха  - на избегание неудачи | + |  | + |

Приложение Ж

Действующие размеры социальной помощи

1) На питание работников ресторана – на каждый рабочий день (16 руб.)

2) Ко дню рождения – единовременно (200 руб.)

3) К 8-му марта женщинам – подарок на сумму 250 руб.

4) К новому году детям – подарок (кондитерские наборы) на сумму 150 руб.

5) Ко дню первого бракосочетания – единовременно (1000 руб.)

6) По случаю рождения ребенка – единовременно (1000 руб.)

7) К юбилейной дате единовременно (до 3000 руб.).

8) По случаю смерти близкого родственника – единовременно (1500 руб.)

9) По случаю выхода на пенсию – единовременно (до 3000 руб.).

Приложение И

Программа обучения персонала

Таблица И.1 – Программа обучения персонала ресторана ООО Городок «Печки-Лавочки»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дата | Тема | Ответственный за проведение обучения |
| Январь 2010 | Лекции для барменов и официантов по игристым винам и крепким алкогольным напиткам | Директор |
| Февраль 2010 | Лекции по теме "Работа в команде" для зала и кухни | Директор |
| Март 2010 | Лекции по теме "Сервис, который продает" для официантов и барменов | Учебный центр "Харизма |
| Май 2010 | Обучение поваров с повышением разряда | Техникум общественного питания |
| Июнь 2010 | Обучение администраторов | Директор |

|  |  |
| --- | --- |
| [**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) |  |