**Повышение эффективности системы управления персоналом ООО Невада**

Диплом

2009

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом организации

1.1 Роль системы управления персоналом в деятельности организаций социально – культурной сферы

1.2 Структура и функции системы управления персоналом в организации

1.3 Сущность, способы и технологии мотивации персонала

Глава 2. Исследование системы управления персоналом на примере ООО «Невада»

2.1 Организационно – функциональная структура ООО «Невада»

2.2 Анализ деятельности по управлению персоналом

2.3 Исследование системы мотивации персонала ООО «Невада»

Глава 3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом ООО «Невада»

3.1 Совершенствование документационного обеспечения кадровой деятельности ООО «Невада»

3.2 Оптимизация процесса мотивации персонала в ООО «Невада»

3.3 Оценка результативности рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в ООО «Невада»

Заключение

Список литературы

Приложения

Введение

Современные условия деятельности организаций социально – культурной сферы требуют создания эффективной системы управления персоналом предприятия, развития его кадрового потенциала. Актуальность темы обусловлена тем, что, что в настоящее время проблемой, стоящей перед организациями социально – культурной сферы, является создание служб управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента, собственных эффективных систем обучения, переподготовке и повышению квалификации персонала.

**Фитнес на дому**



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

Причина выбора данной темы заключается в том, что сложность, многоаспектность и взаимозависимость управленческих проблем, определяющих характер практических преобразований в деятельности организаций социально – культурной сферы требует новых идей и подходов, раскрывающих пути повышения эффективности системы управления. Происходящие изменения в социально - культурной сфере предполагают коренные изменения системы управления персоналом на всех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. В этом и состоит общественное значение выбранной темы.

Цель дипломной работы - повышение эффективности системы управления персоналом ООО «Невада».

Для достижения поставленной цели необходимо решения ряда задач:

* изучение теоретических основ системы управления персоналом организации;
* исследование системы управления персоналом на примере ООО «Невада»;
* разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом ООО «Невада».

Объект дипломной работы – общество с ограниченной ответственностью «Невада». Предмет дипломной работы – система управления персоналом ООО «Невада». Гипотеза исследования – повышение эффективности системы управления персоналом будет обеспечиваться разработанными рекомендациями, предполагающими оптимизацию мотивации и совершенствование документационного обеспечения организации.

Теоретическую и информационную основу составили труды российских и зарубежных ученых по управлению персоналом, а также издания, посвященные различным аспектам кадровой работы, периодические издания, нормативные правовые акты Российской Федерации, отчетности о составе и движении кадров и т.д.

Научная новизна заключается в разработке и обосновании рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в учреждениях социально - культурного сектора. Практическая значимость работы заключается в возможности модернизации существующей процедуры системы управления персоналом с помощью разработанных рекомендаций для повышения эффективности системы управления персоналом в учреждениях социально - культурного сектора.

Структура работы включает 3 главы. В первой главе охарактеризованы системы управления персоналом организации. В работе рассмотрена роль системы управления персоналом в деятельности организаций социально – культурной сферы. Проанализирована сущность, способы и технологии мотивации персонала.

Вторая глава включает изучение организационно – функциональной структуры ООО «Невада», в которой рассмотрена организационная структура, процесс принятия управленческих решений, система контроля и выполнения планов, показатели деятельности учреждения. Проанализирована деятельность деятельности по управлению персоналом. Проведено исследование системы мотивации персонала ООО «Невада». На основе анализа системы управления в 3 главе разработаны рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом. Рассчитана экономическая и социальная эффективность рекомендаций повышению эффективности системы управления персоналом ООО «Невада».

Таким образом, существует необходимость теоретического осмысления и практического изучения системы управления персоналом в организации социально – культурной сферы.

Глава 1. Теоретические основы системы управления персоналом организации

1.1 Роль системы управления персоналом в деятельности организаций социально – культурной сферы

Проблема управления персоналом организаций социально – культурной сферы относится к числу важнейших проблем современного менеджмента, является актуальной и требует системного рассмотрения. Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

1. организационную:

* планирование источников комплектования кадрами;
* информированность населения о наборе кадров и сроках набора;
* объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;

2. социально-экономическую:

* + - комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;

3. воспроизводственную:

* + - обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Управление персоналом организаций социально – культурной сферы базируется на следующих исходных положениях:

1) необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития организации (фирмы);

2) количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;

3) определение необходимого пакета компенсаций для эффективной работы на рынке труда. [11, с. 178]

Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать или соблюдать.

Для каждого состояния межличностных отношений, достигнутого уровня самоорганизации, достоверности оценки общественно-полезного эффекта существует оптимальный уровень самоорганизации или прав самоуправления, при наличии которых предприятие получает максимальный общественно-полезный эффект. [18, с. 283]

В таблице 1. показаны основные принципы работы с персоналом организаций социально – культурной сферы

Таблица 1. Принципы работы с персоналом организаций социально – культурной сферы

|  |  |
| --- | --- |
| Название принципа | Содержание принципа |
| 1 | 2 |
|  | А. Общие принципы работы с персоналом организаций социально – культурной сферы |
| Прогрессивность | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам |
| Перспективность | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации |
| Эффективность | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности |
| Комплексность | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все сферы работы с персоналом |
| Оперативность | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения |
| Оптимальность | Многовариантная проработка предложений по формирова-нию системы управления персоналом и выбор наиболее Ра-ционального варианта для конкретных условий производства |
| Оптимальность | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее Рационального варианта для конкретных условий производства |
| Простота | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству |
| Научность | Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях |
| Иерархичность | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления |
| Автономность | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей |
| Согласованность | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени |
| Устойчивость | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом |
| Многоаспектность | Управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. |
| Плановость | Началом всей работы является установление на длительный период направлении, темпов и пропорций развития производства, связанных с этим изменений в структуре персонала |
| Вознаграждение | Базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации (группы) |
| Подбор и расстановка | Для обеспечения эффективного функционирования организаций в ней должна быть разработана система подбора, набора и расстановки кадров. Развитие, обучение, перемещение и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, классификацией, способности, интересами и потребностями организации |
| Эффективная занятость | Связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности труда, способностями и квалификацией. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно |
|  | Б. Принципы организации работы с персоналом организаций социально – культурной сферы |
| Ротация | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного – двух работников своего уровня |
| Оптимальное соотношение управленческих ориентаций | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства |
| Концентрация | Рассматривается в двух направлениях: как концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделение системы управления персоналом, что устраняет дублирование |
| Специализация | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующихся на выполнении групп однородных функций |
| Параллельность | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом |
| Адаптивность (гибкость) | Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы |
| Преемственность | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление |
| Непрерывность | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «пролеживания» документов, простоев технических средств управления и т.п. |
| Ритмичность | Выполнение одинакового объема работ в разные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом |
| Технологическое единство | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом |
| Комфортность | Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, специальное оформление документов с выделением существенной информации и т. д. |
| Коллегиальность  управления | Профессионалы-менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат.  Основные пути повышения эффективности управленческих решений, применяемых коллегиально — подготовка квалифицированных кадров управления, применение научной технологии решения проблем, улучшение информационного обеспечения, совершенствование организационно-управленческого механизма, использование технических средств управления, реализация человеческого фактора, применение математических методов, улучшение работы коллегиальных органов управления. |

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. В литературе имеются различные классификации таких методов. Так, в зависимости от характера воздействия на человека выделяют:

* методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника;
* методы информирования, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
* методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;
* методы (административного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.

Можно выделить следующий набор методов управления персоналом:

1. административные методы;

2. экономические методы;

3. социально-психологические методы;

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, регулирования, стимулирования, анализа, учета. Методы управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. Выделяются методы:

* найма, отбора и приема персонала;
* деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала;
* мотивации трудовой деятельности;
* организации системы обучения;
* управления конфликтами и стрессами;
* управления безопасностью;
* организации труда;
* управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
* высвобождения персонала.

Точно установить силу и конечный эффект воздействия указанных методов довольно трудно. Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе.

1.2 Структура и функции системы управления персоналом в организации

Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь). [24, с. 166]

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест. [25, с. 44]

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений. Это стало аргументом для некоторых ученых при выделении управления человеческими ресурсами в особое направление менеджмента, когда акцентируется внимание на стратегических аспектах решения проблемы трудообеспеченности предприятия, на социальном развитии кадров, в то время как "управление персоналом" рассматривается ими как текущая оперативная работа с кадрами.

В этом отношении к понятию "управление персоналом (кадрами)" приближается понятие "управление человеческим фактором", означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы. Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический. [30, с. 38]

Сущность любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание управления персоналом составляют:

* определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
* формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
* кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
* система общей и профессиональной подготовки кадров;
* адаптация работников на предприятии;
* оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
* оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
* система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
* межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
* деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника. [19, с. 146]

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

* повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
* повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
* обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
* закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
* обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
* согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
* повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу. [2, с. 546]

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Формирование системы управления персоналом предполагает прежде всего построение "дерева целей", причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом, - выявление структурных звеньев службы, формулирование их целевых задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от особенностей предприятия и сложившейся на ней структуры управления, вопросы о взаимосвязи структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурами предприятия. [7, с. 189]

На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений - содержание, пути движения и носители информации. Управление персоналом основывается на использовании целого комплекса правовых документов, среди которых наиболее важное место занимает КЗоТ. Кроме того, применяется целый комплекс норм и нормативов (численности, обслуживания, времени и т.п.), общепринятых процедур работы с документами.

В управлении персоналом как процессе выделяется несколько частных процессов:

* планирование - определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;
* организация - работа по комплектованию кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, наем, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда и т.д.;
* регулирование - межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и т.д.;
* контроль - контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и т.д.;
* учет - получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д. [4, с. 289]

Управление можно рассматривать и как процесс принятия решений. В этом случае управление представляет собой совокупность последовательно выполняемых работ: изучение ситуации, само принятие решения, контроль за исполнением решения, оценка результатов и (в порядке обратной связи) корректировка задач управления.

В целях изучения кадрового состава или кадровой ситуации разрабатывается система категорий и понятий (потенциал, кадровая политика и т.п.) и на этой основе организуется сбор информации, характеризующей количественную и качественную сторону состояния, динамику развития кадровой ситуации в разрезе принятых категорий. Предприятия общественного питания классифицируются по выполняемым функциям, типам, местонахождения предприятия, характеру обслуживаемого контингента, ассортименту выпускаемой продукции, наценочной категории и т.д. В структуре предприятий общественного питания видное место занимают рестораны. Они играют заметную роль в организации отдыха населения. Сюда приходят, чтобы отметить юбилей, важное событие в жизни того или иного коллектива, провести свадебное торжество, деловую или официальную встречу, просто отдохнуть в кругу близких людей. Радушно встретить, быстро и вкусно покормить людей, создать им все условия для полноценного отдыха - такова задача работников ресторанов. [9, с.76]

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание системы управления персоналом составляет:

* определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
* формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
* кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
* система общей и профессиональной подготовки кадров;
* адаптация работников на предприятии;
* оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
* оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
* система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
* межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
* деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются:

* повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
* повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
* обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
* закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
* обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
* согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
* повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Наука и практика выработали инструментарий (принципы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

1.3 Сущность, способы и технологии мотивации персонала

Мотивация и вознаграждение труда персонала, являются центром пересечения социальной и кадровой политики в организации. Под мотивом понимается все то, что вызывает действия человека. Это могут быть как внешние, так и внутренние силы. Мотивы к труду разнообразны. Среди них выделяют следующие: стадность - потребность быть в коллективе, мотив личного самоутверждения, самостоятельности, надежности или стабильности, приобретения нового, справедливости и состязательности. [13, с. 156]

Мотивация означает побуждение человека к действиям для достижения поставленных целей. Мотивация персонала – это стремление работников удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. Структура мотивации персонала включает следующие основные элементы.

1. Потребности, которые работник хочет удовлетворить.

Потребность - это нужда в чем-либо, необходимом для деятельности человека. Существуют биологические и социальные потребности. Биологическими являются потребности человека в воздухе, воде, пище, продолжении рода и др. Социальные потребности связаны с принадлежностью человека к человеческому роду, обществу, социальной общности и группе. Потребность в труде является социальной потребностью.

2. Блага, способные удовлетворить потребности.

3. Трудовые действия, необходимые для получения благ.

4. Цена - издержки, связанные с осуществлением трудовых действий.

Существуют различные типы мотивации - инструментальная, профессиональная, патриотическая, хозяйская и люмпенизированная. При наличии инструментальной мотивации работа не является значимой ценностью для работника. Она рассматривается как источник заработной платы и других благ, которые работник получает в качестве вознаграждения за труд. Профессиональная мотивация означает, что работник ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя. Он демонстрирует развитое профессиональное достоинство и самостоятельность в работе. Патриотическая мотивация основана на убеждении работника в своей необходимости для организации. Работник высоко ценит результативность общего дела и общественное признание своего участия в этом деле. Он готов взять дополнительную ответственность за результаты общего дела. При хозяйской мотивации работник добровольно принимает на себя ответственность за выполняемую работу, стремиться к автономии, не терпит приказаний и контроля. Люмпенизированная мотивация связана с тем, что работник обладает слабой мотивацией к работе, не хочет повышать квалификацию. Он не проявляет активность, стремится сделать минимальными свои трудовые усилия. [15, с. 88]

Близким по содержанию к понятию «мотив» является понятие «стимул». Отличие между ними состоит в том, что при мотивации работник хочет получить благо в процессе собственной трудовой деятельности. Стимулирование персонала связано с предоставлением работнику благ организацией при осуществлении им эффективной трудовой деятельности. Цель стимулирования труда работника заключается не в том. чтобы заставить его работать, а в том. чтобы побудить работника работать производительнее, эффективнее, качественнее. Стимулы могут быть материальными и нематериальными. В свою очередь, материальные стимулы могут существовать в денежной форме - заработная плата, премии, бонусы - и неденежной форме в виде путевок на лечение и отдых, транспортных услуг и т. д. Нематериальные стимулы связаны с возможностью карьеры, престижностью труда, наградами. Они могут быть социальными, моральными, творческими. Выделяют также такие виды стимулов, как принуждение, материальное и моральное поощрение, само подтверждение работника. [20, с. 167]

Вознаграждение труда персонала включает денежные выплаты, социальные льготы, моральное поощрение. Денежные выплаты являются компенсациями, которые могут быть прямыми и косвенными. К прямым компенсациям относятся заработная плата, денежное содержание, премии., участие в прибылях, право работников на покупку акций организации. Косвенные компенсации связаны со страхованием и обслуживанием, осуществляемым за счет средств организации.

Связь системы вознаграждений с результатами – только одна ступень вперед, в направлении организации эффективной системы оплаты труда. Компании лидеры строят свою организационную структуру и рабочие процессы вокруг стимулирования работников, тем самым, разрабатывая пакеты выплат с целью концентрации в направлении энергии своего персонала. Эти же компании расширяют понятие системы вознаграждений за пределы традиционных систем оплаты, включая все, что компания может предложить и что может быть оценено в этом контексте работником.

Глава 2. Исследование системы управления персоналом на примере ООО «Невада»

2.1 Организационно – функциональная структура ООО «Невада»

ООО «Невада» является рестораном высшего класса при гостинице. Зал ресторана на 75 посадочных мест. Ресторан характеризуется высоким уровнем комфортности за счёт оборудования и удобной мебели, высоким качеством обслуживания посетителей и разнообразием кулинарных, кондитерских изделий, блюд и напитков. Посетителей обслуживают метрдотели, официанты и бармены.

Атмосфера, создаваемая рестораном, оказывает немедленное воздействие на посетителя и на сознательном, и на подсознательном уровнях. Осознаваемый эффект влияет на сам процесс выбора ресторана. Подсознательный эффект создаётся более тонкими средствами: освещением, тоном мебели и цветом скатертей, музыкой.

В ресторане высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха. Посетителям предоставляют завтраки, обеды, ужины.

Ресторан имеет торговый зал, банкетный зал, бар, коктейль - холл с барной стойкой. Оформление помещений выполнено в едином стиле. Единство стиля в интерьере достигается соотношением объёмно-пространственного решения, цветовой композиции, приёмов освещения и декоративных элементов. Основные принципы создания интерьера - комплектность и "фирменность" в оформлении. Применяемые для отделки такие материалы, как поролон, войлочное покрытие, дерево - создают ощущение домашнего уюта.

По характеру организации производства ресторан относится к предприятиям с полным технологическим процессом, то есть обработку продуктов начинают с приёма и хранения сырья и заканчивают реализацией готовой продукции. Для этого в ресторане имеются соответствующие цеха: овощной, мясной, рыбный, горячий, холодный.

Услуга питания ресторана представляет собой услугу по изготовлению, реализации и организации потребления широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления всех основных групп из различных видов сырья, покупных товаров и винно-водочных изделий, оказываемую квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях повышенного уровня комфорта и материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга.

Услуги общественного питания и условия их предоставления должны быть безопасны для жизни и здоровья потребителей, обеспечивать сохранность их имущества и охрану окружающей среды. При предоставлении услуг в предприятиях общественного питания всех типов и классов, а также гражданами - предпринимателями должны обеспечиваться следующие требования безопасности:

Сырье и продовольственные товары, используемые для производства кулинарной продукции, а также условия ее производства, хранения, реализации и организации потребления должны отвечать требованиям соответствующей нормативно - технической документации, а также санитарно - гигиеническим, микробиологическим и медико-биологическим показателям, утвержденным Минздравмедпромом России.

Условия обслуживания при предоставлении услуг должны соответствовать требованиям действующей нормативной документации по уровню шума, вибраций, освещенности, состоянию микроклимата - требованиям СанПиН, архитектурно-планировочным и конструктивным решениям, показателям электро-, пожаро- и взрывобезопасности - требованиям СНиП.

При составлении меню должно быть достигнуто разнообразие закусок, блюд как по видам сырья (рыбные, овощные, мясные), так и по способам кулинарной обработки (отварные, припущенные, жаренные, тушеные, запеченные), а также правильное сочетание гарнира с основным продуктом.

Линейно-функциональная (комбинированная) структура ООО «Невада» основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные - консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. В основу организации функциональных действий положен линейный принцип. Руководитель функционального отдела является одновременно линейным руководителем непосредственно подчиненных ему работников.

Руководители всех функциональных звеньев ООО «Невада» входят одновременно в систему линейного управления организацией. При этом связи 'руководитель-подчиненный строятся по иерархической линии таким образом, чтобы каждый работник был подотчетен одному лицу. Руководители функциональных служб осуществляют свое влияние на производственные, торговые, управленческие подразделения, формально не обладая распорядительскими правами.

Линейно-функциональная структура аппарата управления ООО «Невада» освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых квалифицированные специалисты. Линейно-функциональная структура характеризуется также слабыми горизонтальными связями между функциональными отделами. Поэтому нередко некоторые аналогичные функции управления в ресторане осуществляют недостаточно согласованно. Постоянная необходимость согласования принимаемых решений на высшем уровне из-за многообразия горизонтальных связей вызывает значительное замедление сроков реализации целей, снижение качества принимаемых решений, увеличение издержек на управление. Организационная структура ООО «Невада» представлена на рисунке 1.

Директор

Секретарь

Бухгалтерия

Администратор

Бухгалтер

Главный бухгалтер

Сервис

Склад

Кухня

Кассир

Водитель

Техническая группа

Рисунок 1. Организационная структура ООО «Невада»

2.2 Анализ деятельности по управлению персоналом

В ООО «Невада» применяются следующие методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

* административные - издание приказов, распоряжений; отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций; установление административных санкций и поощрений;
* экономические - технико-экономический анализ; планирование; ценообразование; налогообложение;
* социально-психологические - социальный анализ в коллективе; создание творческой атмосферы в коллективе; участие работников в управлении; создание нормального психологического климата; развитие у работников инициативы.

Административные методы используют в своей работе генеральный директор, а также начальники служб и отделов при отборе кадров. Экономические методы используют в основном работники бухгалтерии. Социально-психологическими методами пользуются все управляющие, а также сами работники ресторана.

Кадры являются самой большой ценностью ООО «Невада». Ресторан стремиться создать все условия, а кадры стремятся работать, наиболее эффективно.

Управление в ООО «Невада» построено на демократическом стиле. Он подразумевает:

* коллективное участие работников в принятии решений ресторана,
* четкое взаимодействие между работниками,
* ориентация на выработанную стратегию ресторана,
* лучшие возможности для проявления личных способностей и творческого потенциала,
* развитие ответственности и самоутверждения исполнителей,
* обеспечение самоконтроля в ходе выполнения заданий.

Анализ процесса управления по его функциям является основой для установления объема работы по каждой функции, определение численности управленческих работников, проектирование структуры аппарата управления.

Различают основные (общие), конкретные и специальные функции управления. Реализация каждой из функций управления ресторана как организацией общественного питания включает в себя вышеуказанные типовые элементы управленческого цикла.

Функция планирования в ООО «Невада» включает разработку планов работы организации, каждого его структурного подразделения и доведение этих планов до всех членов коллектива. Планы разрабатываются на основе прогнозирования, моделирования и программирования. Функция планирования является основной в управлении этого ресторана, поскольку реализация всех остальных функций подчинена задачам достижения результатов, определяемых планом.

Функция организации работы обеспечивает взаимосвязь и эффективность всех функций управления в ООО «Невада». Содержание ее следующее:

* организация работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию;
* организация подбора, расстановки кадров по функциональному признаку.

Координация предполагает установление очередности выполнения отдельных заданий, обеспечивающей непрерывность процессов выполнения плана, согласование сроков изготовления и поставок продукции; исключение дублирования проводимых работ. Разделение и специализация управленческого труда в ООО «Невада» требует координации деятельности специалистов, руководителей. Координируют не только деятельность людей, реализации и организации потребления продукции общественного питания, но и информационные процессы: сбор, обработка и передача данных, необходимых для управления. Источниками информации для выполнения функции координации являются рабочие планы, графики работы руководителей структурных подразделений, утвержденные структуры, схемы управления и другие нормативные документы. Цель координации - обеспечение слаженной работы всего производственного коллектива.

Примером организации в рамках ООО «Невада» является деятельность директора, который помимо выполнения прочих функций управления координирует и направляет деятельность своих заместителей, начальников отдела.

Функция регулирования обеспечивает устойчивость, стабильность системы общественного питания ООО «Невада». Посредством выполнения функции регулирования достигается равномерность, согласованность, в производстве, обслуживании, снабжении, сохраняется заданный ритм производственно-торгового процесса, рациональные потоки поступления сырья, полуфабрикатов, средств материально-технического оснащения, организационно-технический уровень предприятий, заданные технологические нормы. Регулирование обеспечивает устойчивые взаимоотношения между членами коллектива.

В ООО «Невада» регулирование охватывает в основном текущие мероприятия по устранению различных отклонений от плановых заданий, графиков. В практике управления эта функция получила название диспетчирования, центральным звеном которого является диспетчерская служба.

Активизация и стимулирование - функции управления в ООО «Невада», регулирующие отношения распределения материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда. Посредством использования материальных и моральных стимулов направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия, развивается социалистическое соревнование.

Стимулирование предполагает использование не только положительных, но и отрицательных стимулов: лишение премий, вынесение административного взыскания, применение мер общественного воздействия.

Важными функциями управления в ресторане являются контроль, учет и анализ. Действенный оперативный контроль исполнения и достоверный учет в работе всех звеньев производства и управления - необходимое условие успешной работы производственного коллектива, правильного воспитания кадров в духе высокой ответственности за порученное дело и строжайшего соблюдения государственной дисциплины.

Контроль призван постоянно давать информацию о фактическом выполнении решений. Он основан на принципе организации обратных связей, которые возникают при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления. В хозяйственной организации, предприятии общественного питания в функции контроля входит контроль за своевременностью поступления и качеством сырья и товаров, выполнением основных показателей торгово-финансового плана, использованием материально-технической базы, ценами, качеством продукции и организацией обслуживания потребителей, сохранностью товарно-материальных ценностей и денежных средств, соблюдением трудовой дисциплины и пр.

Важнейшей формой контроля является учет, обеспечивающий сбор, накопление и переработку информации о деятельности организации, предприятия и их подразделений. Анализ хозяйственной деятельности предполагает всестороннее изучение показателей работы организации, предприятия в их взаимосвязи. Он направлен на укрепление хозяйственного расчета, выявление неиспользованных резервов, борьбу с непроизводительными расходами, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Основной задачей контроля за деятельностью ООО «Невада» является не только выявление нарушений правил торговли, но и их предупреждение. Контроль за работой ресторана осуществляется вышестоящими организациями, государственной инспекцией по качеству товара и торговли.

Вышестоящие организации контролируют повседневную деятельность ООО «Невада»: выполнение установленных плановых заданий по товарообороту и выпуску собственной продукции, качество выпускаемой продукции, расходование средств и обеспечение мероприятий по повышению эффективности работы предприятия, внедрение научной организации труда, соблюдение санитарных правил и правил техники безопасности, ведение бухгалтерской отчетности и др. Контролируя, специалисты оказывают помощь в улучшении работы предприятия. По результатам проверок в случае серьезных нарушений руководитель вышестоящей организации вправе наложить на виновных лиц дисциплинированные взыскания.

Большое внимание на деятельность ООО «Невада» оказывает государственная санитарной инспекции и санитарно - эпидемиологической службы. Они осуществляют надзор и контроль над выполнением нормы правил общей и производственной санитарной гигиены, а также контролируют проведение санитарно - эпидемиологических мероприятий. Они проверяют выполнение санитарно-гигиенических норм при проектировании, строительстве и реконструкции предприятий, организуют контроль над санитарным состоянием действующих предприятий. Они имеют право приостановить работу при нарушении санитарных норм и правил, отстранить от работы лиц, являющихся бациллоносителями или не прошедших медицинский осмотр, налагать штраф лицам, виновным в нарушении санитарных правил.

Расстановка кадров управления включает: назначение на должность, назначение на более высокую и более ответственную должность, смещение с должности, в том числе перевод на нижеоплачиваемую должность, перемещение на другую должность по горизонтали, перемещение в другую сферу деятельности.

В целях улучшения подбора, расстановки и воспитания кадров, повышение их деловой квалификации, качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработанной платы с результатами труда предприятия (организации общественного питания) проводят аттестацию руководящих работников и специалистов.

Аттестации проводятся в установленные сроки в соответствии с графиками, утвержденными руководителями предприятия. Аттестации не подлежат руководящие работники, которых назначают и освобождают от должностей вышестоящие органы. Не включаются в очередную аттестацию лица, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты в период работы по назначению после окончания учебных заведений, беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до одного года. Молодые специалисты, окончившие высшее учебное заведение, после трех лет работы по месту распределения проходят специальную аттестацию. По ее результатам им вручается квалификационный аттестат. Подлежат также аттестации выпускники, которым предоставлена возможность самостоятельного трудоустройства по специальности.

Аттестацию проводит аттестационная комиссия, назначаемая руководителем организации из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов. На каждого работника, подлежащего аттестации, предварительно составляется характеристика и направляется в комиссию по аттестации не позднее, чем за две недели до начала аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее, но не менее, чем за неделю до аттестации, ознакомлен с предоставленной на него характеристикой.

Аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого, после совещания со всеми членами комиссии, принимает решение об оценке аттестуемого: соответствует занимаемой должности, соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год, не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия по результатам аттестации может давать рекомендации о продвижении работников на более высокие и ответственные должности или освобождении от занимаемой должности, по улучшению отдельных направлений деятельности аттестуемых, повышению квалификации и т.п. По результатам аттестации руководитель предприятия принимает решение о повышении или понижении работников в квалификационной категории, должностного оклада, установлении, изменении или в отмене надбавок к должностным окладам, повышении в должности или в освобождении от должности. Избранные коллективом руководители подразделений в случае признания их по результатам аттестации несоответствующими занимаемой должности могут быть освобождены от должности на основании решения коллектива соответствующего подразделения.

Для изучения управленческих технологий в ООО «Невада» мы провели экспертный опрос, цель которого – выявить недостатки в системе управления персоналом. Оно обусловлено не только проходящей модернизацией кадровой службы, но и желанием самих сотрудников подробно рассмотреть процесс управления человеческими ресурсами. Для этого разработана анкета, в которой отражены управленческий, документационный и информационный аспект. (Приложение 1) В состав экспертной комиссии входили 5 сотрудников (2 менеджера и 3 специалиста). Результаты опроса приведены в таблице 2.

Классификация управленческих кадров в ООО «Невада» проводится по различным признакам. В зависимости от профессиональной роли в процессе управления, в частности, в принятии и реализации решений, все работники управления ООО «Невада» подразделяются на категории руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Таблица 2. Результаты экспертного опроса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Технологии управления персоналом | Оценки опрашиваемых | | | | | Итого |
| Эксперт  №1 | Эксперт  №2 | Эксперт  №3 | Эксперт  №4 | Эксперт  №5 |
| Технология найма | 3 | 2 | 1 | 5 | 3 | 14 |
| Технология адаптации | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 17 |
| Технология высвобождения | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 18 |
| Аттестация и деловая оценка | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| Технология обучения | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 21 |
| Управление кадровым резервом | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 19 |
| Мотивация | 5 | 2 | 1 | 5 | 4 | 17 |
| Управление нововведениями | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 21 |
| Управление организационным поведением | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 16 |
| Управление конфликтами | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 13 |
| Организация рабочего места | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 20 |
| Документационное обеспечение | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 20 |
| Информационное обеспечение | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |

Таблица 2. показывает, что наибольшее число баллов отдано аттестации и оценке персонала, на втором месте идет обучение и управление нововведениями, на третьем организация рабочего места и документационное обеспечение. Выбор именно оценки персонала как нерешённой задачи связан, возможно, с нехваткой знаний в этой области и её последствий, в том числе и к увольнению.

Руководителей по составу, функциям в системе управления ООО «Невада» принято подразделять на: линейных и функциональных, а по уровню и звеньям управления - на руководителей основного (первичного), среднего и высшего звеньев.

Администратор организует всю работу ООО «Невада» и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий. Он принимает меры по своевременному снабжению предприятий продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения. А также устанавливает для каждого материально ответственного лица лимит товарных остатков; руководит внедрением прогрессивных форм обслуживания; обеспечивает соблюдение работниками правил торговли; техники безопасности; санитарных требований; ежедневно до начала работы оформляет контрольную ленту и по окончании торговли снимает показания счетчиков контрольно-кассовых аппаратов, сверяя их с суммой, сданной кассиром выручки. В обязанности генерального менеджера входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников предприятия общественного питания.

Другие руководящие работники (менеджер по сервису, менеджер по обслуживанию) руководствуются в своей деятельности утвержденным администратором должностным инструкциям, составленным на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

Менеджер по сервису является основным лицом, несущим ответственность за сервисную деятельность ООО «Невада» и качество продукции. Он является одновременно и помощником генерального менеджера. Менеджер организует работу, обеспечивая приготовление пищи высокого качества, разнообразного ассортимента, распределяет обязанности поваров, составляет график выхода на работу производственного персонала, постоянно контролирует соблюдение технологии приготовления пищи, норм закладки сырья, санитарных правил, наличие у поваров на рабочих местах технологических карт, разрабатывает меню, в составе комиссии проводит бракераж готовой пищи.

В функции менеджера по персоналу входят подбор, расстановка кадров, координирование работы аппарата и отдельных исполнителей, руководство подведомственными предприятиями и подчиненными работниками, принятие решений по вопросам деятельности предприятия или организации, контроль и обеспечение выполнения этих решений.

Специалисты - категория работников, которые занимаются непосредственно анализом поступающей информации, разработкой технических, экономических и организационных решений. К ним относятся инженеры и техники всех специальностей, технологи, экономисты, бухгалтеры, товароведы, юрисконсульты, и другие специалисты, осуществляющие разработку и внедрение форм организации производства и обслуживания, методов планирования и учета производственно-хозяйственной деятельности, снабжение, контроль над работой предприятия. Это работники торговых, производственных, планово-экономических, финансовых, юридических и других служб предприятий или организаций общественного питания.

К техническим исполнителям в ООО «Невада» относятся секретари, операторы счетных машин и другие работники, на которых возлагаются получение, обработка, передача и хранение различной информации, своевременное доведение ее до руководителей и специалистов.

Помимо функциональной классификации кадров управления ООО «Невада» существуют и другие. Например, профессиональная: экономисты, товароведы, бухгалтеры, инженеры-технологи общественного питания, юрисконсульты и т.д.; кадровая - это характеристика по полу и возрасту, уровню образования, профессии, специальности; должностная - главные, ведущие, старшие специалисты I и II категории начальники и их заместители, заведующие базами, складами.

Менеджер по кадрам ресторана организует и проводит работу, оформлению приема, расстановке и учету кадров; изучает работников по их практической деятельности и вносит предложения руководству об их перемещении, выдвижении, освобождении, создает резерв кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности; организует и проводит все виды подготовки и повышения квалификации кадров, ведет учет и отчетность по кадрам.

Одной из важных функций менеджера по управлению кадрами является планирование управленческих кадров, определение потребности в кадрах с учетом должностей и специальностей для конкретной организации общественного питания; определение форм подготовки и повышения квалификации управленческих кадров и численности, обучающихся по каждой форме; определение затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, перспективное и текущее планирование расстановки, выдвижения и перемещения руководящих кадров.

Полноту использования трудовых ресурсов мы будем оценивать по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ мы проведем в целом по предприятию.

Таблица 3. Использование трудовых ресурсов ООО «Невада»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 | Отклонения по 2003 | Отклонения по 20084 | | | | |
|  |  | план | факт | план | факт | от 2006 | от плана | от 20073 | от плана |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6=3-1 | 7=3-2 | 8=5-3 | 9=5-4 |
| Среднегодовая численность (количество рабочих (КР)) | 25 | 25 | 23 | 26 | 22 | -2 | -2 | -1 | -4 |
| Отработанно за год одним рабочим:  дней (Д)  часов (Ч) | 235  1871 | 245  1960 | 240  1915 | 245  1960 | 243  1937 | -5  +44 | -5  -45 | -8  +66 | -2  -23 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч. | 7,96 | 8 | 7,98 | 8 | 7,97 | +0,02 | -0,02 | +0,01 | -0,03 |
| Фонд рабочего времени, ч. | 46765 | 49000 | 44050 | 49000 | 42608 | -2715 | -4950 | -4157 | -6392 |

Фонд рабочего времени в нашем случае зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня.

Рассмотрев таблицу, мы видим, что фактически одним рабочим отработанно меньше дней и часов, чем предусматривалось планом, а значит можно определить сверхплановые потери рабочего времени: целодневные (ЦДП) и внутрисменные (ВСП). Эти потери мы определим по таким формулам:

ЦДП = (Дф - Дпл) \* КРф \* Ппл

ВСП = (Пф - Ппл) \* Дф \* КРф

2007 ЦДП = (240-245) \* 23 \* 8 = 920 ч.

2008 ЦДП = (243 - 245) \* 22 \* 8 = 352 ч.

2007 ВСП = (7,98-8) \* 240 \* 23 = 110 ч.

2008 ВСП = (7,97 - 8) \* 243 \* 22 = 160 ч.

Всего сверхплановые потери рабочего времени составили:

В 2007 году = 920+110 = 1030ч.

В 2008 году = 352+160 = 512ч.

Как показывают приведенные нами данные, имеющиеся трудовые ресурсы предприятия используются недостаточно полно. Имеются и внутрисменные и целодневные простои рабочего времени, что повлекло за собой сверхплановые потери времени в 2007 году - 1030 ч., в 2008 - 512ч. Снижение величины потерь является положительным фактором.

После определения сверхплановых потерь рабочего времени нам нужно определить причины их образования. Они могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями сотрудников с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива.

На ООО «Невада» потери рабочего времени вызваны субъективными факторами, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению (1030 / 1960) 0,5 работников в 2007 году и (512/1960) 0,3 работника в 2008 году.

Целодневные потери рабочего времени и в общем сверхплановые потери рабочего времени могут означать то, что услуги медленно реализуются, превращаясь в залежалый товар. Что в последствии приводит к торможению реализации продукции, возникают незапланированные простои.

Для анализа трудовых ресурсов ООО «Невада» используем методику изучения динамики и структуры персонала. Далее на диаграммах представлены данные по критериям. Половая структура показана на рисунке 2.

Рисунок 2. Половая структура сотрудников ООО «Невада»

Как видно на рисунке, в процентном соотношении мужчины составляют 12,5 %, а женщины - 87,5 %, что является большинством. Это обусловлено высоким процентом женщин в ресторанной бизнесе. В абсолютном соотношении в ООО «Невада» работает 5 мужчин и 20 женщин.

Текучесть кадрового состава показана в таблице 4.

Таблица 4. Текучесть кадров ООО «Невада»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Прибытие | Выбытие | Итого |
| 2008 | 0 | 0 | 25 |
| 2007 | 1 | 0 | 25 |
| 2006 | 5 | 6 | 24 |

В таблице 4. видно, что изменения, происходящие в отделе за последние три года незначительны. Лишь в 2006 году 5 сотрудников прибыли В прошедшем году изменений в кадровом составе не происходило. Таким образом, текучесть за 3 года составила 0, так как выбывших сотрудников не было. Коэффициент выбытия соответственно равен также 0. Коэффициент прибытия равен 0, кроме 2006 года, когда прибыло 5 человека.

Удельный вес аппарата управления среди всей численности ООО «Невада» составляет 38,89 %.

Таким образом, оценка деятельности управления персоналом ООО «Невада» показала, что в ресторане отсутствуют большинство необходимых технологий управления, таких как профориентация, адаптация деловая карьера, служебно-профессиональное продвижение, кадровый резерв, мотивация, стимулирование, обучение. Оценка управленческого персонала в свою очередь не приводит к существенным результатам и является формально обязательной согласно законодательству. Помимо этого за последние три года в учреждении не проводились никакие мероприятия по обучению, несмотря на необходимость повышения уровня профессиональной подготовки в ресторанном бизнесе.

2.3 Исследование системы мотивации персонала ООО «Невада»

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед организацией встаёт необходимость работать по-новому, овладевая новыми технологиями и системами управления. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

При рассмотрении мотивации в ООО «Невада» следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать, и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

В ООО «Невада» проведен тест, суть которого заключается в том, что нужно из разных высказываний, начинающихся со слов "Я хочу:", и принадлежащих к разным категориям потребностей, выбрать более приемлемое для себя. В результате теста можно составить профиль удовлетворенности и увидеть, потребности какого уровня удовлетворены, а какого нет.

На вопросы данного теста отвечали все работники. Проанализируем результаты ответов по каждому работнику.

Зоны удовлетворенности по уровням:

* зона неудовлетворенности находится в диапазоне между 26 и 39 баллами.
* зона частичной удовлетворенности находится в диапазоне между 13 и 26 баллами.
* зона неудолетворенности находится в диапазоне между 0 и 13 баллами.

Из результатов теста видно, что первичные потребности физиологические у данного респондентов находятся в зоне неудовлетворенности, а потребности в безопасности и защищенности в зоне частичной удовлетворенности. Вторичные потребности удовлетворены полностью или частично.

Группа № 1 (25 % сотрудников).

Профиль удовлетворенности наглядно показывает, что в зоне удовлетворенности находится лишь одна группа потребностей - это потребность в межличностных связях, это объясняется постоянным общением с клиентами, желающие обслуживаться в данном ресторане. Потребности в безопасности и защищенности частично удовлетворенны. Потребность в уважении находится также в зоне частичной удовлетворенности. Но видно, что потребность в самореализации находится на границе зон частичной и полной удовлетворенности.

Материальные потребности находятся в зоне неудовлетворенности, т.к. скорее всего данный респондент испытывает нехватку денежных средств или от уровня его дохода может завесить материальное положение его семьи.

Группа № 2(18 %).

Из профиля удовлетворенности видно, что наиболее близко к зоне полной удовлетворенности находятся социальные потребности. То есть на данный момент вполне устраивают отношения с людьми, круг друзей и место в нем. Степень самореализации данных респондентов в работе и в других сферах ее жизни на данный период времени мы считаем незначительным, что отражает профиль удовлетворенности (в зоне неудовлетворенности). Это говорит о том, что данная работа не помогает им реализовать все его качества, они скрыты внутри и нет соответствующих потребностей для их реализации.

Группа № 3 (34 %).

У данных респондентов заметна сильная неудовлетворенность в потребностях первого уровня, это объясняется тем, что он сильно зависим от заработной платы и ему ее постоянно не хватает. Причина этого низкий уровень доходов. Потребности в защищенности и безопасности находятся в зоне частичной удовлетворенности, но близки к неудовлетворенности. Можно предположить, что респонденты, подвержены каким - либо страхам и переживаниям, скорее всего связанных с работой. Потребности в уважении находятся в зоне частичной удовлетворенности.

Группа № 4(13 %).

Из результатов теста видно, что первичные потребности у данных респондентов находятся в зоне частичной удовлетворенности, потребности в безопасности и защищенности в зоне удовлетворения. Вторичные потребности удовлетворены частично или неудовлетворенны вообще. Из них выделяется потребность в уважении, это объясняется тем, что для данных респондентов самое главное как к ним относятся.

Группа № 5(10 %).

По полученным результатам видно, первый уровень потребностей перешагнул в зону неудовлетворенности, причиной чего стала, скорее всего, расширение спектра потребляемых товаров и услуг при неизменном уровне заработной платы, что привело к неудовлетворенности данного уровня. Так же замечена потребность в четвертом уровне, данным респондентам не хватает ответственных заданий, но может объяснением этого служит начальный занимаемый уровень в данном отделе.

Итак, в общем, видно, что основными потребностями являются потребности первого уровня - материальное положение и четвертого - потребность в уважении.

Существует мнение, что если человек работает в ресторане, то он получает большую заработную плату. Результаты этого опроса показывают, что рядовые сотрудники также ощущают необходимость в денежных средствах.

Работа в ресторане связана с большой ответственностью возлагаемой на каждого работника, но все-таки четвертый уровень потребностей остается неудовлетворенным, причиной этого может служить желание повышения своего статуса и продвижение по служебной лестнице.

Тест «Степень мотивации на достижения»

Данный тест показывает, на сколько сильна мотивация. Он представляет собой блок из 41 специально подобранных утверждений. Если утверждение совпадает с мнением опрашиваемых "+", если нет "-".

Таблица 5. Результаты теста 'мотивация достижений'

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Директор | Заместитель директора | Менеджер по персоналу | Менеджер по сервису | Бухгалтер |
| Сумма баллов | 17 | 21 | 21 | 19 | 22 |

Сотрудники имеют чрезмерно высокую степень мотивации на достижения. Можно сказать, что они чаще всего находятся в тревожном состоянии, иногда доходящем до стресса. У них наблюдается высокая степень боязни ошибок. Одновременно с этим их лозунг может, звучат так: 'Кто не рискует, тот не пьет шампанского'. Чаще таким людям свойственна потребность к власти.

Что касается директора и менеджера по сервису, то у них умеренно-высокая степень мотивации. Люди, обладающие данной степенью мотивации - это люди с ярко выраженной потребностью к достижениям. Они избирают тот стиль поведения, который способствует им добиваться значительных успехов. Эти люди склонны к нововведениям и нестандартным вариантам при принятии решений, воздерживаются от безрассудного риска, исключают для себя поведение чреватое крушением их устремлений. Данный тип нуждается в обратной связи, то есть в непрерывной информации и материальном вознаграждении.

Тест «Удовлетворенность работой»

В данном тесте предлагалось ответить на 14 вопросов, связанных с характеристикой ООО «Невада», условий работы и другими аспектами рабочей деятельности. Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от "вполне удовлетворен" - 1 до "крайне не удовлетворен" - 5. Результаты по всем респондентам сведены в таблицы 5.3.1, 2, 3.

Таблица 6. Результаты анкетирования в организации в целом

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высказывания | Вполне удов-н, % | Удов-н, % | Не вполне удов-н, % | Не удов-н, % | Крайне не удов-н, % |
| в целом организацией, где вы работаете | 20 | 40 | 40 | 0 | 0 |
| физическими условиями работы | 40 | 0 | 60 | 0 | 0 |
| работой в целом | 20 | 20 | 20 | 40 | 0 |
| слаженностью действий ваших коллег между собой | 20 | 0 | 60 | 20 | 0 |
| стилем руководства начальника в целом | 0 | 0 | 60 | 40 | 0 |
| профессиональной компетентностью руководителя | 0 | 60 | 40 | 0 | 0 |
| з/пл в соответствии вашим трудозатратам | 0 | 20 | 60 | 20 | 0 |
| з/пл в сравнении с тем, что за такую же работу платят в другом банке | 0 | 0 | 80 | 20 | 0 |
| вашим профессиональным ростом | 0 | 40 | 20 | 20 | 20 |
| вашими возможностями профессионального продвижения | 0 | 40 | 40 | 0 | 20 |
| что на этой работе вы можете использовать все знания | 20 | 60 | 0 | 20 | 0 |
| требованиями работы к интеллекту человека | 20 | 60 | 0 | 20 | 0 |
| длительностью рабочего дня | 40 | 40 | 20 | 0 | 0 |
| В какой степени: работой повлияла бы на ваше решение устроиться на работу еще раз | 20 | 20 | 40 | 20 | 0 |

Таблица 6 отражает степень удовлетворенности по конкретным критериям. Близкие мнение выразили участники анкетирования по вопросам, касающимся уровня заработной платы, физическими условиями работы, профессиональной компетентностью руководителя, стиль руководства. Все практически единодушно указали, что они не вполне удовлетворены уровнем заработной платы по сравнению с другим банком. Но есть и респонденты, которые крайне неудовлетворенны будущим карьерным ростом. Теперь рассмотрим результаты анкетирования в зависимости от должности.

Таблица 7. Распределение ответов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Директор | Заместитель директора | Менеджер по персоналу | Менеджер по сервису | Бухгалтер | Сумма, % |
| Вполне удов | 6 | 4 | 1,4 | 0 | 3 | 14,4 |
| Удовл. | 8 | 12 | 0 | 6 | 3 | 29 |
| Не вполне удовл. | 6 | 4 | 7,2 | 6 | 14 | 37,2 |
| Не удовл. | 0 | 0 | 8,6 | 8 | 0 | 16,6 |
| Крайне не удовл. | 0 | 0 | 2,8 | 0 | 0 | 2,8 |

Анализируя данные, мы получили, что 37,2% не вполне удовлетворены своей работой, организацией в целом. Также видно, что процент крайне неудовлетворенных очень низкий. Наиболее лучшую и желаемую для организации оценку «вполне удовлетворен» поставили только 14,4% опрашиваемых. Из таблицы 7. видно, что эту высокую оценку наиболее часто поставили лишь директор и его заместитель. Теперь рассчитаем баллы:

Таблица 8. Расчет баллов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Директор | Заместитель директора | Менеджер по персоналу | Менеджер по сервису | Бухгалтер |
| Сумма баллов | 28 | 28 | 50 | 44 | 36 |

В результате проведения теста средний балл по организации составил 37,2 (возможно от 14 до 70). Эта цифра не говорит об угнетенности работой, однако, она достаточно высока. Можно сказать, что работники ресторана не могу повлиять на изменение данного положения, так как эти факты не находятся в зависимости от них. Также видно, чем выше занимаемая должность, тем больше удовлетворенность работой.

Положение вещей, отраженное в результатах теста, оказывает влияние на мотивацию к работе. В целом удовлетворенность работой считается средней, что находит свое проявление в мотивации.

Тест «Занятость»

Данные проведенного опроса сведем в таблицу, что даст элементы наглядности для сравнения полученных результатов:

Таблица 9. Занятость

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Директор | Заместитель директора | Менеджер по персоналу | Менеджер по сервису | Бухгалтер |
| Сумма баллов | 15 | 13 | 11 | 15 | 14 |

Итак, средний балл равен 13,6 баллов. Это означает деловитость в работе, что очень важно для делового человека и менеджера. Хорошему менеджеру необходимо быть энергичным, активным человеком. Таким образом, эти склонности к деловитости нужно поддерживать для того, чтобы достичь хороших результатов на своем рабочем месте.

Глава 3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом ООО «Невада»

3.1 Совершенствование документационного обеспечения кадровой деятельности ООО «Невада»

Документационное обеспечение - организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом районного отдела народного образования. Его основой является делопроизводство - полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом учреждения являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль исполнения документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

* ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;
* ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и др.

В настоящее время документы составляются как в традиционном исполнении, так и в виде машиноориентированных и машиночитаемых документов, предназначенных для обработки части содержащейся в них информации средствами ВТ, ПК. Такие документы, оформленные по соответствующему ГОСТу, также имеют юридическую силу.

Для упорядочивания системы документов по системе управления в ресторане мы предлагаем ввести следующие группы документов:

* распорядительные (приказы, положения);
* методические (указания, рекомендации);
* организационно – технические (формы анкет, опросных и аттестационных листов, интервью, планов карьеры, графики и аттестации).

Выбор форм и видов документов будет зависеть от целей и задач, которое ставит руководство ресторана при проведении повышении системы управления персонала.

Руководители и специалисты кадровой службы могут самостоятельно определить набор документов по системе управления персоналом с учетом ее целей и задач. К распорядительным документам относятся приказы и положения.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом в ресторане - это совокупность документов организационного, организационно - методического, организационно - распорядительного, технического, нормативно - технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам процедуры повышения системы управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в процессе повышения системы управления персоналом. Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут заместитель директора и начальник кадровой службы.

В ООО «Невада» к числу распорядительных документов могут относиться распоряжения руководства о введении методических рекомендаций. Методические документы разрабатываются кадровой службой. Их назначение – оказать консультационную помощь менеджерам среднего и высшего звена, проводящим повышение системы управления персоналом. Методические указания по проведению повышения системы управления персоналом могут быть применены в организации в отсутствие положения или других документов, демонстрирующих не только поддержку высшим руководством процесса повышения системы управления персоналом, но и придание ей надлежащего статуса. Поэтому этот документ может иметь некоторые общие элементы с распорядительными документами. Методические указания могут включать перечисленные ниже разделы:

1) Общие положения (значение повышения системы управления персоналом и ее итогов для организации, определение круга должностных лиц, сотрудников).

2) Подготовка к повышению системы управления персоналом.

3) Процедура проведения повышения системы управления персоналом и подведение итогов:

Следующим документом, призванным оказать консультационную помощь тем, кто проводит повышение системы управления персоналом, являются методические рекомендации. Назначение данного документа - объяснить руководителям значение повышения системы управления персоналом и посодействовать им в свою очередь разъяснить это своим сотрудникам. Главное здесь - помочь руководителю и сотрудникам преодолеть страх перед изменениями, ее неприятие и сопротивление ей. Соответственно, в структуре методических рекомендаций для руководителей по вопросам проведения повышения системы управления персоналом мы предлагаем выделить следующие разделы:

1) Цели и значение повышения системы управления персоналом.

2) 3адачи от процедуры для организации и ее сотрудников (для рядовых сотрудников, руководителей нижнего и среднего уровней).

3) Задачи, которые должен ставить перед собой и может решать руководитель в процессе процедуры.

4) Правила проведения аттестационных мероприятий (настроить сотрудников быть открытыми, пробудить их инициативу, готовность участвовать в разработке решений и предложений, скоординировать общие усилия в одном направлении и т.п.).

5) Правила оформления документов.

Организационно-технические документы представляют самую многочисленную и объемную часть материалов. Они же являются и наиболее разнообразной и специализированной. В зависимости от качества постановки кадровой работы в ресторане, возможностей кадровой службы методы и процедуры повышения системы управления персоналом могут быть более или менее комплексными и разнообразными.

Одним из важнейших элементов повышения системы управления персоналом является разработка плана развития, в котором должны быть намечены меры, предпринимаемые сотрудником и его непосредственным руководителем в предстоящий период для повышения квалификации, развития его сильных сторон, преодоления недостатков в работе. В социально – культурной сфере одним из вариантов плана развития может выступать план карьеры. Его форма может содержать следующие разделы:

1) Личные сведения.

2) Направления карьеры (на предстоящий год и на период до 5 лет).

3) Наличие знаний и квалификаций, опыта работы, определяющих выбор направления карьеры.

4) Знания и квалификации, которые еще предстоит приобрести (на предстоящий год и на период до 5 лет).

5) Порядок приобретения (совершенствования) знаний и навыков (перечень семинаров, учебных заведений, тематика занятий, учебные планы, виды стажировок и других форм работы над повышением квалификации).

Одним из важнейших элементом повышения системы управления персоналом является сбор предложений у сотрудников по вопросам улучшения работы в ресторане, повышении эффективности труда. Для этого в ходе повышения системы управления персоналом могут применяться дополнительные организационно-технические документы: опросные листы, специализированные анкеты и тесты.

Таким образом, в сфере документационного обеспечения мы предлагаем следующие мероприятия:

* ввести в систему повышения системы управления персоналом разделение на группы: распорядительные, методологические и организационно – технические;
* использовать методические рекомендации и методические указания как консультативную помощь менеджерам среднего и высшего звена.

Для повышения системы управления персоналом в ООО «Невада» в качестве плана развития сотрудника после процедуры можно применить план карьеры. Также на начальном этапе предусматривается проведение подготовительных бесед между руководством и сотрудниками ресторана, чтобы раскрыть её сущность и уменьшить страх подчиненных. Важным мероприятием является введение новой методологической базы организации повышения системы управления персоналом сотрудников ресторана. Оно позволит получать точные данные, оценивать служащих по различным критериям.

3.2 Оптимизация процесса мотивации персонала в ООО «Невада»

Для конечного успеха организации большое значение имеет совпадение целей работника и ресторана. Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации, повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления ООО «Невада», побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Анализируя все вышеперечисленные тесты можно по их результатам составить программу мотивации для подчиненных.

Из-за неудовлетворенности потребности в уважении, присущие большинству из сотрудников ресторана:

* предлагать подчиненному более содержательную работу (например, ту работу, от результата выполнения которой, будет зависеть доход или положение фирмы);
* привлекать подчиненного к формулировке целей и выработке решений
* делегировать подчиненному дополнительные права и полномочия.

Из-за неудовлетворенности физических потребностей и потребностей в безопасности, присущих большинству опрашиваемых следует:

* хороший заработок, связанный с результатами труда. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время;
* дополнительная социальная помощь (страховка, льготы и т.д.);
* устанавливать работнику скидки на услуги и продукцию, выпускаемую рестораном, в которой они работают;
* предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее;
* обеспечить удобное рабочее место (т.е. физические условия труда);
* вознаграждение свободным временем. Это поможет удержать сотрудника от формирования привычки транжирить время попусту, и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока;
* призы (награждают ценными подарками и туристическими путёвками). Этот способ вознаграждения зависит от воображения менеджера. Наиболее эффективен при вручении приза в присутствии работников фирмы.

Можно сделать общий вывод по исследованию мотивации работников данной организации. Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом ООО «Невада», которой следовала или желает следовать фирма.

В тоже время не стоит забывать о потребностях каждого отдельного человека, а не всех вместе взятых. Конечно, директор ООО «Невада» просто физически не может уследить за каждым работником, не говоря уже о наблюдении за потребностями, ведь он даже не всех знает в лицо. Для этой функции хорошо подходят менеджеры среднего звена. Они хорошо знают своих сотрудников и, в принципе, видят о наличии тех или иных потребностей.

Разработка положения о премировании предусматривает ряд мер (Приложение 5.). В положении о премировании должно быть учтено следующее:

* особенности показателей, за которые премируется персонал;
* круг премируемых;
* конкретные показатели и условия премирования работников с учетом их участия в данной деятельности.

Положения о премировании, действующие в рамках одной организации, в своей совокупности образуют систему премирования данной организации. На практике встречается различное множество систем премирования, стремящихся наиболее справедливо оценить труд персонала, учесть специфику работ, цели и принципы организации и стимулировать повышение эффективности, качества или производительности труда при условии ограниченности ресурсов на всю систему премирования в целом.

Для создания гибкой системы премирования применяются различные условия и показатели премирования. Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам, в частности для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью и, возможно, с некоторыми другими системными показателями, для рабочих и специалистов — с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ. Условия премирования должны охватывать производственную и трудовую дисциплину, охрану труда и технику безопасности, культуру производства и выполнение различных мероприятий.

Обобщая и дополняя вышесказанное, предлагаем следующую классификацию премирования:

1. в зависимости от категорий персонала:

* премирование отдельных категорий персонала (рабочих, руководителей, специалистов или служащих). Этот вид премирования применяется, как правило, для оценки производственных результатов;
* премирование для всех категорий персонала, например премирование за выслугу лет или за общие результаты работы;

2. в зависимости от времени выплаты:

* по итогам работы за месяц;
* по итогам работы за квартал;
* по итогам работы за год;

3. в зависимости от периодичности выплат:

* регулярное;
* единоразовое;
* в зависимости от фонда, из которого начисляются выплаты:
* из фонда на оплату труда;
* из фонда потребления индивидуального характера;

4. в зависимости от отношения к налогообложению:

* учитываемое в целях налогообложения;
* не учитываемое в целях налогообложения;

5. в зависимости от размера премии:

* фиксированное;
* в виде процента от какого-либо показателя.

Далее рассмотрим более подробно систему премирования одного из объектов системы электроэнергетики, учитывающую специфику отрасли. Система положений о премировании выглядит следующим образом:

1. Положения о премировании отдельных категорий персонала.

1.1.Положения о премировании за основные результаты по показателям работы руководителей, специалистов, служащих аппарата станции.

Основная направленность положения — усиление персональной ответственности и личной заинтересованности персонала дирекции станции в достижении высоких коллективных результатов деятельности в целом по предприятию. При премировании руководителей станции следует учитывать ст. 145 ТК РФ.

1.2. Положения о премировании за результаты по показателям работы сотрудников, специалистов и служащих структурных подразделений.

Основная направленность положения — увеличение эффективности работы структурных подразделений, специалистов и служащих в соответствии с установленными задачами, целями, функциональными обязанностями этих структур, рабочих и специалистов.

1.3. Положение о премировании за производственные результаты по показателям работы работников.

2. Общие для всех категорий персонала положения.

2.1. Положение об установлении и начислении премий и выплаты вознаграждения за выслугу лет всем работникам предприятия.

2.2. Положение о премировании за общие результаты работы по итогам за год работников предприятия (традиционно эту премию называют тринадцатой зарплатой). Выплата производится за счет прибыли, полученной предприятием, с отнесением затрат на себестоимость.

2.3. Положение о премировании за выполнение особо важных производственных заданий. Премирование по этому положению является дополнительным, единовременным, не подменяя и не отменяя других систем стимулирования. Выплата премии производится за счет различных источников фонда, образуемого из прибыли, фонда оплаты труда, или за счет средств специального назначения и целевых поступлений.

2.4. Положение о премировании по специальным системам премирования.

Премия выплачивается за счет фонда, образуемого из прибыли предприятия, или за счет средств специального назначения и целевых поступлений. Размеры премий (так же, как размер вознаграждений и надбавок) на одного работника устанавливают руководители с учетом мнения выборного профсоюзного органа данного предприятия, но не ниже, чем установлено в соответствующих случаях законодательными актами, с учетом имеющихся финансовых возможностей.

В ресторане реализован механизм безналичной оплаты, с использованием «электронных денег». Для этого устанавливаются кассы электронной торговли. Кассы электронной торговли, как и билетные кассы, оснащаются энкодером для записи и чтения информации с чипа браслета и дисплеем покупателя. Установка денежного ящика и фискального регистратора не требуется. Касса электронной торговли обеспечивает автоматизированную продажу товаров и услуг без применения наличных денег (с использованием браслетов) в соответствии с централизованной номенклатурой товаров и услуг. Программное обеспечение касс устанавливается на кассах электронной торговли. Программа позволяет вести учет времени присутствия клиентов, отслеживать количество свободных и занятых ячеек в раздевалках, производить взаиморасчеты по электронным деньгам, вести кассовые отчеты, учет открытия и закрытия кассовых смен, возвратов, сторнирования, вноса денег и инкассации. Все кассовые операции персонифицируются именем работающего в данный момент кассира с помощью индивидуальной смарт-карты и сохраняются в базе данных системы. Система позволяет вводить разграничения прав продаж и доступа к различным кассовым операциям. При работе с кассовым программным обеспечением возможно применение различных способов оплаты: наличными деньгами, списанием денег, поступивших по безналичному расчету, с личного счета клиента. В кассах принимаются к оплате международные пластиковые карты. Автоматизация процесса облегчает деятельность сотрудников ресторана, и повышает эффективность их деятельности.

3.3 Оценка результативности рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом в ООО «Невада»

Разработка и внедрение проекта повышения эффективности системы управления персоналом ООО «Невада» требует определенных инвестиций, поэтому необходимо определить его целесообразность выявить лучший вариант. В связи с этим необходимо определить затраты для реализации проекта (Табл. 10.)

Таблица 10. Затраты на реализацию проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид затрат | Наименование единиц измерения | Сумма |
| Затраты на приобретение программного оборудования и оргтехники | руб./2009 г. | 15 000 |
| Затраты на установку программного оборудования и оргтехники | руб./2009 г. | 1500 |
| Срок использования проекта после его внедрения | 2009 – 2013гг. | 5 |
| Ежегодное значение дохода, которое планируется получать после внедрения проекта | руб. | 30 000 |
| Текущие ежегодные затраты | руб. | 8 000 |
| Годовой дисконт | % | 10 |

При оценке экономической эффективности проекта с повышения эффективности системы управления персоналом ООО «Невада» используются следующие показатели: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости, рентабельность инвестиций. На основе таблицы 10. составим таблицу расчета показателей экономической эффективности (Таблица 11.).

Таблица 11. Расчет показателей экономической эффективности

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Периоды | Доходы | Текущие затраты, К | Ставка | СТ\*D | CT\*K | ЧDD | ЧТС |
| 2008(у=1) | 0 | 15000 | 1, 00 | 0 | 15000 | -15000 | -15000 |
| 2009(у=2) | 22 000 | 1 500 | 0,91 | 20020 | 1365 | -1365 | -16365 |
| 2010(у=3) | 22 000 | 0 | 0,83 | 18260 | 0 | 18260 | 1895 |
| 2011(у=4) | 22 000 | 0 | 0,75 | 16500 | 0 | 16500 | 18395 |
| 2012(у=5) | 22 000 | 0 | 0,69 | 15180 | 0 | 15180 | 33575 |
| 2013(у=6) | 22 000 | 0 | 0,62 | 13640 | 0 | 13640 | 47215 |
| Итого: | 110000 | 16500 |  | 83600 | 16365 | 47215 |  |

ЧDD – чистый дисконтированный доход показывает превышение интегральных экономических затрат над интегральными затратами. Как видно из таблицы 11. проект эффективен, так как является положительным с 2010 г.

Индекс доходности рассчитывается по формуле 2:

ИД= (СТ\*D)/( CT\*K) (2)

где ИД -индекс доходности,

СТ\*D – произведение дохода на ставку,

CT\*K – произведение затрат на ставку.

Соответственно, индекс доходности равен ИД=83 600/16 365= 5, 01.

Рентабельность проекта показывает, какой доход приносит каждый вложенный рубль инвестиций. Показатель рассчитывается по формуле 3:

Р=(ИД)/(n \* 100 %) (3)

где Р- рентабельность,

n = 5 лет.

Рентабельность данной работы равна Р=(5,1 – 1)/(5\*100%)= 0,0082

Срок окупаемости является расчетной датой, начиная с которой чистая текущая стоимость принимает положительные значения, и рассчитывается по формуле 4:

Т=е(-) – (ЧТС(-)(ЧТС(е) – ЧТС(-) (4)

где Т – срок окупаемости.

Срок окупаемости проекта равен:

Т=2\*(-16365) – (1895 – (-16365))= 1,79

Таким образом, расчет показателей показал, что проект эффективен. Данное утверждение подтверждает индекс доходности, который больше 1. Из расчётов рентабельности видно, что проект приносит доход равный 0,0082 руб. на каждый вложенный рубль. Срок окупаемости меньше расчетного срока (5 лет), что означает эффективность проекта.

Структура затрат на разработку и внедрение проекта повышения эффективности системы управления персоналом ООО «Невада» представлена в таблице 12.

Таблица 12. Структура затрат на разработку и внедрение проекта повышения эффективности системы управления персоналом ООО «Невада»

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы разработки проекта | Удельный вес затрат, % к итогу |
| Технико – экономическое обоснование | 10 |
| Задание на организационное проектирование | 15 |
| Анализ организации процедуры повышения системы управления персоналом ООО «Невада» | 20 |
| Организационный рабочий проект | 30 |
| Внедрение | 25 |
| Весь проект | 100 |

Такая группировка затрат, представленная в таблице 12., нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов ресторана.

Для систематизации предложенных мероприятий разработаем план нововведений, включающий наименование работ, срок выполнения, ответственного исполнителя и информационные ресурсы (Таблица 13.).

Таблица 13. План внедрения мероприятий по повышения эффективности системы управления персоналом ООО «Невада»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование работ | Срок выполнения (дни) | Ответственный исполнитель | Информационные ресурсы |
| Определение потребности во внедрении изменений | 15 | Начальника кадров | Информация о процедуре повышения эффективности системы управления персоналом ООО «Невада» |
| Сбор информации и анализ трудовых ресурсов, организации повышения эффективности системы управления персоналом ООО «Невада» | 20 | Начальника кадров | Человеческие и технические средства |
| Приобретение необходимых документов, оборудования | 5 | Начальника кадров, программист | Материальные средства, информация о используемых методиках |
| Установка оборудования и знакомство с документацией | 5 | Начальника кадров | Технические средства, информация о применении оборудования и документов |
| Обучение персонала работе с документами и программным обеспечением | 10 | Начальника кадров, программист | Технические средства, время на обучение, информация о работе программ. |

Таблица 13. показывает детальное внедрение проекта по дням, с учетом ответственных лиц и необходимых ресурсов. На основе плана сотрудники ООО «Невада» могут использовать предложенные мероприятия эффективно, снижая рисковые ситуации и повышая продуктивность работы.

Оценка проекта повышения эффективности системы персоналом ООО «Невада» требует определения не только экономических, но и социальных последствий его реализации. Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в муниципальном учреждении.

К социальным результатам внедрения проекта повышения эффективности системы управления персонала ООО «Невада» можно отнести:

* обеспечение должностных лиц оргтехникой,
* повышение качества, оперативности и обоснованности информации,
* обеспечение сотрудников ООО «Невада» необходимой информацией,
* распределение обязанностей работников ресторана,
* создание благоприятного социально – психологического климата,
* повышение содержательности труда.

Таким образом, мы предложили ряд мероприятий по повышения эффективности системы управления персонала ООО «Невада»:

* введение новых документов (методические рекомендации и методические указания и др.),
* редактирование используемых документов,
* использование плана карьеры в качестве плана развития.

Оценка экономической эффективности проекта на основе расчета чистого дисконтированного дохода, индекса доходности, срока окупаемости, рентабельности инвестиций показала, что проект имеет высокую эффективность и повысит производительность труда. В связи с этим социальная эффективность имеет высокое значение. Недостатком проекта является сопротивление нововведениям, которое встретится при его реализации. Это обусловлено неподготовленностью персонала к инновационным решениям. Решением этой проблемы предлагаем введение наставничества со стороны менеджером среднего и высшего звена, которое позволит улучшить не только психологическую атмосферу в коллективе, но и уменьшит степень сопротивления сотрудников. Предлагаемые нами мероприятия по повышению эффективности системы управления персонала ООО «Невада» обеспечивают устойчивую и планомерную деятельность, определяющую эффективность управленческого процесса. Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом ООО «Невада» приведены ниже.

Рекомендации по повышению эффективности управления персоналом:

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1.Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов. Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене.

Заключение

Рестораны играют важную роль в жизни человеческого общества. Люди нуждаются не только в насыщении, но и общении друг с другом. Рестораны - это одно из немногих мест на земле, где работают все наши органы чувств, генерируя общее ощущение удовольствия. Успешная работа ресторана зависит от многих факторов. Как и всякая сложная система, ресторан начинается с замысла его создателя и заканчивается контролем и его функционированием. В данной дипломной работе были рассмотрены самые важные факторы, влияющие на успех в ресторанном бизнесе. Такими факторами являются следующие положения. Анализ мотивации сотрудников ресторана показал, что основными потребностями являются потребности первого уровня - материальное положение и четвертого - потребность в уважении.

В степени удовлетворенности по конкретным критериям близкие мнение выразили участники анкетирования по вопросам, касающимся уровня заработной платы, физическими условиями работы, профессиональной компетентностью руководителя, стиль руководства. Все практически единодушно указали, что они не вполне удовлетворены уровнем заработной платы по сравнению с другим банком. Но есть и респонденты, которые крайне неудовлетворенны будущим карьерным ростом. 37,2% не вполне удовлетворены своей работой, организацией в целом. Также видно, что процент крайне неудовлетворенных очень низкий. Наиболее лучшую и желаемую для организации оценку «вполне удовлетворен» поставили только 14,4% опрашиваемых. Эту высокую оценку наиболее часто поставили лишь директор и его заместитель.

Положение вещей, отраженное в результатах теста, оказывает влияние на мотивацию к работе. В целом удовлетворенность работой считается средней, что находит свое проявление в мотивации. Средний балл равен 13,6 баллов. Это означает деловитость в работе, что очень важно для делового человека и менеджера. Хорошему менеджеру необходимо быть энергичным, активным человеком. Таким образом, эти склонности к деловитости нужно поддерживать для того, чтобы достичь хороших результатов на своем рабочем месте.

Для повышения системы управления персоналом в ООО «Невада» в качестве плана развития сотрудника после процедуры можно применить план карьеры. Также на начальном этапе предусматривается проведение подготовительных бесед между руководством и сотрудниками ресторана, чтобы раскрыть её сущность и уменьшить страх подчиненных. Важным мероприятием является введение новой методологической базы организации повышения системы управления персоналом сотрудников ресторана. Оно позволит получать точные данные, оценивать служащих по различным критериям.

Анализируя все вышеперечисленные тесты можно по их результатам составить программу мотивации для подчиненных. Из-за неудовлетворенности потребности в уважении, присущие большинству из сотрудников ресторана:

* предлагать подчиненному более содержательную работу;
* привлекать подчиненного к формулировке целей и выработке решений
* делегировать подчиненному дополнительные права и полномочия.

Из-за неудовлетворенности физических потребностей и потребностей в безопасности, присущих большинству опрашиваемых следует:

* хороший заработок, связанный с результатами труда;
* дополнительная социальная помощь (страховка, льготы и т.д.);
* устанавливать работнику скидки на услуги и продукцию;
* предоставлять средства для проведения отдыха и досуга;
* вознаграждение свободным временем.

Оценка экономической эффективности проекта на основе расчета чистого дисконтированного дохода, индекса доходности, срока окупаемости, рентабельности инвестиций показала, что проект имеет высокую эффективность. В связи с этим социальная эффективность имеет высокое значение.

Список литературы

1. Аверченко Л.К., Залесов Г.М., и др. Психология управления – Минск: Тетра Системс, 2006. – 234 с.
2. Азрилян. А.Н. Большой экономический словарь. Москва. 'Институт новой экономики 2007. - 864с.
3. Алешникова В.И. Использование профессиональных услуг консультантов. Модульная программа для менеджеров. №12. – М.:ИНФРА. – М., 2007. – с. 34 - 36
4. Альберт М., Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 2006. – 589 с.
5. Антонов В.Г., Латфуллин Г.Р., Мильнер Б.З., Смирнова В.Г. Организация и ее деловая среда. Модульная программа для менеджеров. №2. – М.: ИНФРА-М, 2007. – с. 23 - 25
6. Бабосов Е.М. Социология управления. Учебное пособие. – Минск: Тетра Системс, 2007. – 190 с.
7. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М.: Юнити, 2008. – 289 с.
8. Бережная Н.В. 'Управление общественным питанием' - Москва 'Экономика' 2007. – 253 с.
9. Борисова Ю.Н., Гаранин Н.И. и др. Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания. – М.: РМАТ, 2008. – 476 с.
10. Бройдо В.Л. Офисная оргтехника для делопроизводства и управления. – М.,2008. – 255 с.
11. Броймер Роберт А 'Основы управления в индустрии гостеприимства' - Москва. 'Аспект Пресс' 2006. – 376 с.
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала Москва 'Юристъ' 1998г.\_496с.
13. Веснин Р.В. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 2007. – 376 с.
14. Виханский О.С. Менеджмент. - М.: Гардарика, 2008. – 371 с.
15. Друкер П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2007. – 288 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Нижний Новгород, 2007. – 271 с.
17. Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2007. – 319 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом в организации. М.: Инфра-М, 2006. 583 с.
19. Коршунов Н.В. 'Организация обслуживания в ресторане' М, высшая школа 2006. – 246 с.
20. Кристофер Энертон-Томас 'Ресторанный бизнес' - М, 'Росконсульт' 2006. – 367 с.
21. Логинова А.Ю. Какой должна быть система управления персоналом // Управление персоналом № 7, 2007. – с. 56 - 58
22. Персонал перешел из категории основной затраты в конкурентное преимущество // Управление персоналом №11, 2007. – с. 34 -37
23. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник по специальности "Менеджмент". М.: Аспект Пресс, 2007. – 278 с.
24. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - М.: «АО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008. – 366 с.
25. Терентьева Т.. Конкурентоспособность компании начинается с обучения персонала // Век качества № 6, 2007. – с. 44 - 46
26. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2008. – 388 с.
27. Уокер Джон Р «Введение в гостеприимство» - Москва. «Юнити», 2006. – 321 с.
28. Усов В.В. 'Организация обслуживания в ресторане' - Москва. ' Высшая школа' 2007. – 233 с.
29. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИС, 2007. – 378 с.
30. Ханс Йобст Плайтнер Значение “человеческого фактора” для малых и средних предприятий // Менеджмент и маркетинг №2, 2007. – с. 38 – 39

Приложения

Приложение 1

Тест «Я хочу» по теории мотивации Маслоу.

Классификация Маслоу представляет нам следующие потребности:

1. физиологические,
2. потребность в безопасности,
3. социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе),
4. потребность в уважении (самоуважение, успех, статус),
5. потребность в самовыражении.

Приложение 2

### **Опросник для измерения мотивации достижения**

**Инструкция:** Вам предлагается ряд утверждений, определяющих отношение человека к некоторым жизненным ситуациям. Оцените степень своего согласия или несогласия с каждым из утверждений. Для каждого утверждения проставьте отметку в колонке, соответствующей вашему выбору:

[+3] — полностью согласен

[+2] — согласен

[+1] — скорее согласен, чем не согласен

[0] — нейтрален

[–1] — скорее не согласен, чем согласен

[–2] — не согласен

[–3] — полностью не согласен

Не тратьте время на обдумывание, давайте тот ответ, который первым приходит в голову, поскольку при обработке результатов производится подсчет баллов по определенной системе, а не содержательный анализ ответов по отдельным пунктам. Каждое следующее утверждение читайте только после того, как оценили предыдущее, постарайтесь ничего не пропускать. Свободно и искренне выражайте свое мнение.

**Бланк для ответов (форма А)**

Фамилия, имя, отчество

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Утверждение** | **[+3]** | **[+2]** | **[+1]** | **[0]** | **[-1]** | **[-2]** | **[-3]** |
| 1 | Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаюсь получения плохой |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Если бы я должен был выполнять сложное, незнакомое задание, то предпочел бы сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые, знаю, решу |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бы к тому, что может хорошо получиться |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой должен сам определять свою роль |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Я предпочел бы важное, трудное дело, хотя вероятность неудачи в нем равна 50%, делу достаточно важному, но нетрудному |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого возникают трения с товарищами |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в развлекательную игру, чем в игру трудную, требующую размышлений |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где силы всех участников приблизительно равны |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | В свободное от работы время я овладеваю какой-нибудь игрой скорее для развития своего умения, чем для отдыха и развлечения |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его, как мне советуют другие |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет 1000 у. е. и размер ее может оставаться таким неопределенное время, чем работу, где начальная зарплата равна 500 у. е. и есть гарантия, что не позже чем через 2 года буду получать более 1500 у. е. |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Я скорее бы стал играть в команде, чем соревноваться один на один |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Я предпочитаю работать, не щадя сил, пока меня полностью не удовлетворит полученный результат, чем стремиться закончить дело быстро и с меньшим напряжением |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу вопросам, требующим для ответа высказывания своего мнения |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Я скорее бы выбрал дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достичь высоких результатов, чем такое, в котором мое положение не ухудшится, но и существенно не улучшится |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну (пронесло!), чем порадуюсь хорошей оценке |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Если бы я мог вернуться к одному из незавершенных дел, то скорее вернулся бы к делу трудному, чем к легкому |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-либо за помощью, чем стану сам продолжать искать выход |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем приму в нем участие |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь на его успешное завершение |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Мне больше нравится выполнять сложное, незнакомое задание, чем задание знакомое, в успехе которого я уверен |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем когда формулируют задачу лишь в общих чертах |  |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решить аналогичную ей, чем перешел бы к задаче другого типа |  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство |  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить |  |  |  |  |  |  |  |
| **Сумма баллов** | |  | | | | | | |

**Бланк для ответов (форма Б)**

Фамилия, имя, отчество

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Утверждение** | **[+3]** | **[+2]** | **[+1]** | **[0]** | **[-1]** | **-2]** | | **[-3]** |
| **1** | **Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаюсь получения плохой** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **2** | **Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые, знаю, решу** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **3** | **Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения**  **и в успехе которого уверена, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **4** | **Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что может хорошо получиться** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **5** | **Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, где сама должна определять свою роль** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **6** | **Более сильные переживания у меня вызываются скорее страхом неудачи, чем надеждой на успех** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **7** | **Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **8** | **Я предпочла бы важное трудное дело, где вероятность неудачи равна 50%, делу достаточно важному, но нетрудному** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **9** | **Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **10** | **Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого возникают трения с товарищами** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **11** | **После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну («пронесло!»), чем порадуюсь хорошей оценке** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **12** | **Если бы я собралась играть в карты, то скорее бы сыграла в развлекательную игру, чем в игру трудную, требующую размышлений** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **13** | **Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где силы всех участников приблизительно равны** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **14** | **После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **15** | **Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем приносят радость успехи** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **16** | **В новых неизвестных ситуациях у меня скорее возникают волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **17** | **Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может плохо получиться, чем стану готовить привычное блюдо, которое обычно хорошо выходило** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **18** | **Я скорее займусь чем-то приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то, как мне кажется, стоящее, но не очень увлекательное** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **19** | **Я скорее затрачу все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить 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 почитать и поработать** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **21** | **Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы решили устроить вечеринку, то предпочла бы сама организовать ее, вместо того, чтобы это сделала какая-нибудь другая** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **22** | **Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-то за помощью, чем стану сама искать выход** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **23** | **Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникают интерес и азарт, чем тревога и беспокойство** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **24** | **Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь на его успешное завершение** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **25** | **Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **26** | **Мне больше нравится выполнять сложное, незнакомое задание, чем задание знакомое, в успехе которого я уверена** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **27** | **Если бы я успешно решила какую-то задачу, то с большим удовольствием взялась бы решать еще раз аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **28** | **Я работаю продуктивнее над заданием, когда задачу формулируют лишь в общих чертах, чем когда мне конкретно указывают, что и как выполнять** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **29** | **Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще теряюсь и впадаю в отчаяние, вместо того, чтобы быстро взять себя в руки и попытаться исправить положение** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **30** | **Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить** |  |  |  |  |  |  | |  |
| **Сумма баллов** | |  | | | | | |

**Обработка результатов**

За каждый ответ испытуемый получает определенное количество баллов. Подсчет баллов производится с помощью ключей простым суммированием. К каждой форме опросника прилагается собственный ключ. Будьте внимательны!

**Ключ к форме А**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **[+3]** | **[+2]** | **[+1]** | **[0]** | **[-1]** | **[-2]** | **[-3]** |
| 1 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 32 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Ключ к форме Б**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **[+3]** | **[+2]** | **[+1]** | **[0]** | **[-1]** | **[-2]** | **[-3]** |
| 1 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Интерпретация полученных результатов**

Методика измеряет результирующую тенденцию мотивации, то есть степень преобладания одного из указанных мотивов — стремление к достижению успеха или избегание неудачи. Высокие показатели по тесту означают, что стремление к достижению успеха выражено в большей степени, чем избегание неудачи, низкие — наоборот.

Претенденты с высокими показателями стремления к достижению успеха могут оказаться предпочтительными при подборе на должности, где требуется инициативность, лидерские качества, ориентация на достижение. Те же, у кого преобладает тенденция к избеганию неудач, лучше подойдут для профессий, в которых крайне нежелательны ошибки (или высока цена ошибки).

Приложение 3

**Тест на удовлетворенность работой**

**(Р. Кунина)**

Прочтите внимательно каждое утверждение. Если вы согласны с утверждением, то рядом с его номером напишите «да».

1. Я знаю, что ожидает меня на работе завтра, в ближайшем будущем.
2. Я имею материалы, оборудование и другие ресурсы, необходимые для того, чтобы сделать свою работу хорошо.
3. Меня похвалили за хорошую работу (за достижения) в течение последних семи дней.
4. Руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, справляется, как мои дела и дела моей семьи.
5. Я имею возможности развивать свои навыки, повышать знания.
6. Мое мнение на работе принимается во внимание, учитывается.
7. Миссия компании близка и понятна мне, моя работа согласуется с миссией.
8. Мои сотрудники и коллеги в целом лояльны к компании.
9. Я имею хорошего друга (друзей) на работе.
10. За последние шесть месяцев состоялся разговор, в ходе которого моя работа анализировалась и была должным образом оценена.

**Обработка результатов:** Каждый ответ «да» считается как 1 балл. Количество баллов суммируется. Чем больше сумма баллов, тем выше удовлетворенность работой.

Приложение 4

Тест «Занятость»

Ответьте на следующие вопросы «ДА» или «НЕТ»:

1. Вы склонны детально беседовать со своими коллегами по работе, чем со своими друзьями.

2. Вы очень точны относительно деловых встреч.

3. Вам лучше отдыхается в субботу после полудня, чем в воскресенье.

4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда бездельничаете.

5. Вы тщательно планируете свое времяпрепровождение.

6. Вы раздражаетесь, когда Ваши друзья заставляют Вас ждать.

7. Ваши друзья считают, что с Вами легко ладить.

8. Работая, Вы часто забываете о близких.

9. Вы находите время для работы даже в самых трудных условиях.

10. Вы всегда до мельчайших подробностей планируете свои действия.

11. Вам нравится болтать в перерывах между совещаниями.

12. Ваши друзья занимаются примерно таким же делом, как и Вы.

13. Вы стараетесь работать даже когда бываете нездоровы.

14. Все, что Вы читаете, относится к сфере вашей трудовой деятельности.

15. Вы остаетесь на работе позднее, чем ваши коллеги.

16. Просыпаясь ночью, Вы думаете о работе.

17. Вы мечтаете о том, чтобы на работе не было неурядиц.

18. В играх Вы такой же азартный, как и на работе.

19. Отдых Вам быстро надоедает.

20. В дни отдыха Вы часто готовитесь к трудовой неделе.

Результат: за ответы «да» на вопросы, кроме 7 («нет») и 11 («нет»), Вы получаете по одному баллу.

Оценка 10 и менее баллов - склонность к безделью. 11-15 баллов - деловитость. 16-12 - «работоголия».

### Приложение 5

### Положение о премировании сотрудников ООО «Невада»

### I. Общие положения

**1.1.** Настоящий документ определяет механизм и порядок формирования денежного вознаграждения за труд сотрудников коммерческого отдела.

**1.2.** Настоящий документ вступает в силу с момента подписания Генеральным директором распоряжения об изменении принципов и механизмов оплаты труда в коммерческом отделе.

### II. Менеджеры

Денежное вознаграждение менеджеров состоит из двух частей: постоянной части и переменной части. Постоянная часть определяется должностью работника согласно штатному расписанию. Переменная часть зависит от результатов работы самого работника.

**ДВ = Збаз + Пер,** где

**ДВ** — суммарное денежное вознаграждение работника по итогам месяца;

**Збаз** — постоянная часть согласно штатному расписанию;

**Пер** — переменная (премиальная) часть вознаграждения.

**2.1. Постоянная часть денежного вознаграждения**

Постоянная часть складывается из базового оклада согласно штатному расписанию и надбавки за категорию.

Базовая заработная плата сотрудника вычисляется по формуле:

**Збаз = Обаз + Н1 ,** где

**Збаз** — базовая зарплата сотрудника;

**Обаз** — базовый оклад;

**Н1** — надбавка за категорию.

**2.2. Переменная часть денежного вознаграждения**

Переменная часть денежного вознаграждения состоит из комиссионных за личный объем продаж (выручки) и бонусов за перевыполнение плана отдела.

**2.2.1.** Комиссионные.

Процент комиссионного вознаграждения зависит от объема личных продаж(выручки) и возрастает с ростом этого объема. Конкретные значения прогрессивной шкалы комиссионных.

**2.2.2.** Бонусы за перевыполнение плана

Бонус (премия) выплачивается за перевыполнение квартального плана, установленного коммерческому отделу. Размер бонуса равен 2% (двум процентам) от общей суммы выручки, полученной отделом за квартал сверх плана.

Сумма премии выделяется на весь отдел и делится между сотрудниками отдела в следующих пропорциях:

* 20% выделяется на премиальные выплаты помощникам менеджеров;
* 80% выделяется на премиальные выплаты менеджерам.

Премиальные выплаты каждому менеджеру определяются начальником коммерческого отдела с учетом следующих показателей:

* Объема личных продаж (выручки);
* Объема дебиторской задолженности;
* Количества новых клиентов (заключенных договоров);
* Внедрение и использование новых методов работы;
* Инициативность;
* Положительная тенденция в росте продаж.

**2.2.3.** Коэффициенты повышения (снижения) переменной части вознаграждения

Повышение или снижение переменной части денежного вознаграждения зависят:

От выполнения условий договора по предоплате:

* Приход денег от 0 до 7 дня — 150%.

От выполнения условий договора с отсрочкой платежа до 14 дней:

* Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;
* Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;
* Приход денег от 15 до 21 дня — 100%;
* Приход денег от 22 до 35 дня — 90%;
* Приход денег от 36 до 51 дня — 80%;
* Приход денег от 52 дня и более — 50%.

От выполнения условий договора с отсрочкой платежа более 14 дней (N — число дней договора):

* Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;
* Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;
* Приход денег от 15 до N дня — 100%;
* Приход денег от N+1 до N+7 дня — 90%;
* Приход денег от N+8 до N+21 дня — 80%;
* Приход денег от N+22 до N+37 дня — 70%;
* Приход денег от N+38 и более — 40%.

От выполнения условий договора на реализацию:

* Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;
* Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;
* Приход денег от 15 до 30 дня — 100%;
* Приход денег от 31 до 60 дня — 90%;
* Приход денег от 61 дня и более — 50%.

Надбавки (снижения) применяются к каждой конкретной партии, удовлетворяющей вышеуказанным условиям.

**2.2.4.** Расчет комиссионных

Расчет комиссионных производится следующим образом:

* Определяется общая сумма выручки (объема продаж) менеджера в расчетном месяце — **Овыр**;
* В соответствии с получившейся суммой определяется процент комиссии — **Ком%** по таблице комиссионных, в зависимости от значения **Овыр**;
* Определяется общая сумма выручки с учетом надбавки (снижения) по условиям договоров = **Орасч**;

Определяется сумма комиссионных:

**Ском = Орасч • Ком%**.

### III. Помощники менеджеров

Денежное вознаграждение помощников менеджеров состоит из двух частей: постоянной части и переменной части. Постоянная часть определяется должностью работника согласно штатному расписанию. Переменная часть зависит от результатов работы отдела.

**ДВ = Збаз + Пер,** где

**ДВ** — суммарное денежное вознаграждение работника по итогам месяца;

**Збаз** — постоянная часть согласно штатному расписанию;

**Пер** — переменная (премиальная) часть вознаграждения.

Постоянная часть денежного вознаграждения помощников менеджеров состоит из базового оклада согласно штатному расписанию.

Переменная часть денежного вознаграждения состоит из бонуса (премии) по итогам выполнения (перевыполнения) плана коммерческим отделом.

На премиальные выплаты помощникам менеджеров выделяется 20% от общей суммы бонуса отдела. Каждому помощнику менеджера премиальные выплаты определяются начальником коммерческого отдела с учетом следующих показателей:

* Инициативность;
* Конкретные результаты от работы помощника;
* Эффективная обучаемость.

### IV. Порядок изменения настоящего Положения

**4.1.** Настоящее положение может быть изменено или дополнено распоряжением Генерального директора в случаях, когда:

* Текущее финансовое состояние Компании не позволяет в полной мере или частично реализовывать настоящее Положение;
* Разработано новое Положение, позволяющее более эффективно решать вопросы денежного вознаграждения;
* В иных случаях, когда реализация настоящего Положения невозможно или нецелесообразна.

**4.2.** Предложения по изменению и дополнению настоящего Положения вносят на рассмотрение Генерального директора следующие должностные лица: коммерческий директор, зам. генерального директора по персоналу.

**4.3.** Вносимые изменения и дополнения должны быть согласованы с вышеперечисленными должностными лицами и утверждены Генеральным директором.

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