

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы, обусловлена тем, что эффективность работы любой организации напрямую зависит от того, насколько ее сотрудники заинтересованы в эффективной работе. И чем больше возможностей для достижения своих личных целей они получают, работая на цели компании, тем выше отдача. Казалось бы, все просто – но разработка политики мотивации персонала нередко оказывается «уравнением со многими неизвестными», в котором надо учесть не совпадающие цели и потребности различных сотрудников, цели организации, стратегию развития, имеющиеся ресурсы, кадровую политику руководства и еще множество различных аспектов.

Объект исследования: ООО «Чайка», предприятие, предоставляющее комплекс услуг в сфере развлечения и отдыха.

Политика мотивации в сфере досуга имеет свои особенности, которые учитывались при анализе существующей политики мотивации и разработке мероприятий по ее улучшению.

Цель исследования: проанализировать текущую политику мотивации персонала на предприятии и разработать современную и эффективную политику мотивации персонала в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации, которая будет отвечать современным потребностям организации.

Исходя из цели, определены задачи работы:

- изучение теоретических основ мотивации и анализ существующей политики мотивации на предприятии;
- разработка политики мотивации, отвечающей современным потребностям организации и нацеленной на улучшение результатов деятельности персонала, и организации в целом.

В первой главе рассмотрены сущность политики мотивации трудовой деятельности, структурные элементы, этапы реализации. Проведено исследование

теоретических и методологических основ по заданной теме.

В второй главе работы представлена характеристика предприятия, история его развития, цели и виды деятельности. Также в ней рассмотрена структура управления персоналом предприятия, представлены ее количественные и качественные показатели.

Третья глава – это практическая разработка по изучаемой проблематике. В ней дана оценка возможных направлений совершенствования политики мотивации персонала на предприятии с учетом особенностей его деятельности. Дана оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий.

В заключении представлены выводы по итогам проведенного исследования.

Данные, полученные в ходе исследования, могут быть рекомендованы к применению на предприятии.

1. Теоретические основы политики мотивации персонала в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации

1.1 Сущность политики мотивации персонала организации

В основе мотивации персонала как способа повышения производительности труда лежит психология субъекта. Все психологические теории и методы, которые лежат в основе системы мотивации, нацелены на то, чтобы сформировать у сотрудника намерение качественно выполнять работу[1]. Важно, чтобы желание повысить производительность труда стало результатом собственной внутренней работы личности, а не внешнего давления. Руководители и HR-специалисты используют психологические приемы, чтобы изменить и направить поведение сотрудника в желаемом для компании направлении.

В экономической сфере под мотивацией персонала организации понимают внутреннее или внешнее, но нацеленное на активацию внутреннего, побуждение экономического субъекта (сотрудника, менеджера, контрагента, клиента) на совершение деятельности с определенной целью. Интерес к деятельности при этом должен существовать изначально и необходимо применять методы инициирования, основанные на научно верных психологических предпосылках[2].

В узком, сугубо кадровом понимании мотивация персонала и трудовой деятельности – это создание для сотрудника компании возможности удовлетворить потребности разного уровня, а также внутренние ожидания в качестве компенсации за выполнение обязанностей[3]. В таком процессе необходимо добиться соединения личных целей работника с целями и задачами организации. На практике мотивация выражается в комплексе мер, которые применяет менеджмент для повышения эффективности труда сотрудника и коллектива. Этот комплекс мер реализуется через политику мотивации персонала организации.

В экономической литературе нет точного определения политики мотивации персонала. Многие специалисты в области управления персоналом выделяют политику мотивации персонала как составную часть кадровой политики организации.

При анализе данного понятия выделяются следующие составные элементы мотивационной политики[4]:

- ○ деятельность, направленная на побуждение других людей к действию;
- одна из целей, но не основная, заключается в удовлетворение потребностей и ожиданий работника;
- направленность на объединение целей и задач сотрудника и организации;
- опора на интересы и желания сотрудника при разработке метода;
- преобразование теории мотивации в практики применения;
- разработка и применение комплексных практик, а не единичные мер в ходе реализации.

Главная цель политики экономической мотивации персонала - создание у всех категорий сотрудников постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, т.е. незапланированных работодателем трудовых

результатов[5]. Для достижения поставленной цели рассматриваемая политика должна отвечать следующим методическим требованиям[6]:

- использование прикладных инструментов мотивации персонала, обеспечивающих прямую зависимость основной части суммарного заработка сотрудников от достигнутых трудовых результатов и общего отношения к исполнению своих обязательств перед работодателем;
- дифференциация механизма мотивации с учетом особенностей труда различных квалификационных категорий сотрудников;
- обеспечение высокой функциональности механизма мотивации путем отказа от широкой номенклатуры используемых инструментов, а также методически сложных методик распределения основных и дополнительных выплат между сотрудниками;
- обеспечение конфиденциальности информации о конкретных размерах основного заработка и большинства видов дополнительных выплат конкретным сотрудникам (принцип «черного конверта»).

Управление трудовой мотивацией персонала – механизм напрямую связанный с результатами деятельности организаций в целом, конкурентоспособностью и эффективностью[7]. При грамотном применении технологий управления мотивацией достигается оптимальное использование человеческих ресурсов организации, что приводит к повышению доходности бизнеса.

Можно выделить несколько важных показателей системы мотивации определяющих ее эффективность и непосредственно влияющих на функционирование всего предприятия[8]:

- приверженность и лояльность персонала к организации;
- заинтересованность персонала в конечном результате деятельности;
- продуктивность деятельности персонала и удовлетворенность своим трудом;
- привлекательность организации на рынке труда.

Управление мотивацией персонала позволяет регулировать вышеперечисленные показатели в соответствии с планами организации, сбалансировать текучесть кадров, прогнозировать развитие бизнеса, повысить эффективность работы

персонала[9].

Основная задача создания политики мотивации заключается в том, чтобы выработать и закрепить необходимое производственное поведение сотрудников. Можно выделить два направления решения этой задачи.

1. Воздействие на существующие потребности сотрудников и их удовлетворение. Для этого необходимо выявить структуру потребностей сотрудников и на основании полученной информации построить систему стимулирования. Так как каждый человек индивидуален, то любые изменения в кадровом составе потребуют изменения («подстройки») системы стимулирования. Именно поэтому создаваемая система должна отвечать принципам гибкости и адаптивности[10].
2. Создание тех потребностей, которые могут быть удовлетворены в рамках существующей системы. В этом случае доминирующую роль в мотивационном процессе будут играть философия организации, организационная культура и др. элементы внутренней среды предприятия, имеющие идеологическую, воспитательную направленность. Формируется система, среда, которая воздействует на мотивационную структуру человека, формирует мировоззрение, делает его членом коллектива, команды, формирует командный дух. Создается долгосрочная мотивационная основа для стратегического управления организацией. В современных условиях, как никогда раньше, необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Выполнение этих требований позволяет сократить разрыв между заявлениями высшего руководства, корпоративными планами и фактическими результатами[11].

Создание оптимальной политики мотивации предполагает применение обоих направлений с учетом конкретной ситуации, сложившейся в организации. Так, для получения результата в краткосрочном периоде акцент смещается в сторону первого направления, т.е. оперативного воздействия на существующие потребности с использованием различных методов мотивации. Решение проблем создания и удержания долгосрочного конкурентного преимущества потребует особого внимания ко второму направлению, а именно, созданию корпоративной философии, культуры как основополагающего мотивационного фактора, объединяющего и направляющего усилия всех для достижения корпоративных целей[12].

Сформулируем основные принципы проектирования политики мотивации труда.

1. Соответствие корпоративной стратегии (миссия, корпоративные цели, стратегия). Политика мотивации должна формировать и поддерживать то производственное поведение, которое способствует реализации заявленной стратегии[13].
2. Гибкость при использовании различных методов мотивации и видов стимулирования, способность к изменениям.
3. Принцип адаптивности предполагает приспособление системы к динамичной и непредсказуемой внешней среде.
4. Комплексность. Проблема мотивации должна решаться всесторонне, с учетом многофакторности проблемы. Принцип комплексности предполагает, что методы мотивации должны развиваться по совокупности направлений, охватывая не только отдельных работников или малые группы, но и всех сотрудников предприятия как членов единого коллектива.
5. Системность. Принцип системности предполагает взаимное согласование, увязку, устранение противоречий между различными направлениями, методами, элементами политики мотивации. В результате должна быть создана такая политика мотивации, которая способствует эффективному функционированию всей системы (организации).
6. Ясность политики мотивации предполагает, что сотрудникам понятны критерии оценки труда и система вознаграждения за полученные результаты. Четко оговорены и промежуточные результаты в тех случаях, когда конечный результат может быть получен в отдаленной перспективе[14].
7. Эффективность политики мотивации. В качестве основного результата функционирования системы мотивации можно выделить увеличение степени удовлетворенности, которая привела к активизации деятельности сотрудников в направлении достижения корпоративных целей.

Реализация политики мотивации организации осуществляется с помощью методов.

В теории выделяют четыре основных метода мотивации (табл. 1)[15].

Таблица 1

Методы мотивации

Содержание

Формы	Характеристика	
Вознаграждение	в виде систем материального и нематериального стимулирования	Премии, дополнительные выплаты, нематериальное поощрение
Принуждение	основано на страхе подвергнуться наказанию	Штраф, перевод на нижеоплачиваемую работу и т.п.
Солидарность	развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации с использованием убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятной производственной атмосферы	
Приспособление	воздействие на цели организации путем частичного их приспособления к целям менеджеров высшего и среднего управленческого звена	

Политика мотивации труда призвана согласовать интересы наемных работников и предпринимателей (работодателей). Материальный интерес наемного работника в том, чтобы получить за свой труд максимальную заработную плату. Интерес предпринимателя направлен на максимизацию прибыли, либо улучшение других показателей деятельности предприятия. Предпринимаемые в течение многих десятилетий попытки подчинить с помощью используемых во времена Советского Союза стимулов личные интересы коллективным и общенародным не дали ожидаемых результатов. Только выдвинув на первый план личный интерес

работника и, создав условия для его реализации при соответствующей отдаче с его стороны, руководитель может обеспечить стабильную и эффективную работу малого предприятия[16].

Отсюда вытекает следующий вывод, что главная цель современной политики мотивации – это мотивирование деятельности сотрудников организации.

Мотивирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда[17].

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за определенное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования ещё нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть, как минимум, два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, т.к. работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения[18].

Современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Прежде всего, это касается работы в общественном производстве. Основные причины такого положения следующие[19]:

- труд в общественном производстве не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни большинству работников. Это связано как с размерами зарплаток, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм поведения, так и с

отсутствием необходимых потребительских товаров в государственной торговле;

- низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм, а как следствие безответственного отношения к труду - низкий уровень заработной платы; в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

- многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;

- отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнильность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива;

- внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть значимой социальной ценностью[20].

Падение престижа труда, особенно в общественном производстве, привело к тому, что значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снизить уровень своих притязаний, ограничить свои потребности. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает эту группу мало восприимчивой к стимулированию[21].

Одной из форм проявления трудовой пассивности стало снижение интереса к повышению трудовой квалификации. Снижение интереса к повышению профессионального мастерства – одна из самых негативных тенденций, отмеченных при переходе предприятий на хозяйственный расчет[22].

Необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку[23].

Итак, состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность; низкая значимость общественных мотивов труда; служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

Сегодня обостряется необходимость решения проблем заинтересованности каждого человека в качественной и творческой работе во благо предприятия и общества[24].

Мотивация применима как к отдельным сотрудникам, так и к команде в целом. Одно не может заменить другое, и при построении систем стимулирования это нужно рассматривать в комплексе.

Комиссионные – один из наиболее естественных и распространенных способов повышения заинтересованности сотрудников. Он эффективен при условии, если верно разработан – напрямую связан с выполняемой работой и ее результатами и легко рассчитывается. Комиссионные должны выплачиваться регулярно – каждый месяц, а не раз в квартал, и должны быть значительной прибавкой к семейному бюджету.

Премия – также довольно распространенный способ мотивации, но он может рассматриваться как индивидуальное право каждого независимо от результатов работы компании. Коллективные премии не всегда мотивируют каждого

сотрудника в отдельности, и зачастую из-за отдаленности цели во времени сотрудники забывают поддерживать уровень выполнения работы, необходимый для выплаты премии[25].

К финансовой помощи можно отнести транспорт, ссуду на покупку недвижимости, оплату медицинской и других страховок, которые могут распространяться или не распространяться на членов семьи сотрудника.

Пенсии. Эта привилегия гораздо меньше ценится молодыми сотрудниками и поэтому не всегда является мотивирующим фактором[26].

Отпуска и праздники. Важно, чтобы они согласовывались с личной жизнью сотрудника. Мотивировать могут как продолжительность отпуска, так и его даты. Продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы в компании. Командировка может сочетаться с отпуском (таким образом, компания оплачивает билеты в то место, куда сотрудник сам не смог бы позволить себе поехать)[27].

Качества и условия самой работы. Пытаться мотивировать человека, находящегося не на своем месте, всегда трудно. Дать сотрудникам возможность развить в себе новые навыки и получить новые знания, а также «сменить обстановку» можно, организовав рабочие группы для выполнения проектов или специальных заданий.

Оборудование. Ноутбук, пейджер, мобильный телефон и т.д., которые могут использоваться также и в личных целях, - все это очень веские мотивирующие факторы[28].

Ответственность. Большинство людей получают удовлетворение от возложенной на них ответственности как от чего-то, что принадлежит только им. Они могут считать это своей собственностью и гордиться результатом. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но какой бы ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде.

Продвижение и рост. Ощущение собственного прогресса само по себе мотивирует. Категории и звания можно использовать для создания уровней в пределах одной должности, чтобы сотрудники имели возможность более регулярного роста[29].

Признание и поощрение – например, выбор «сотрудника месяца». Подобные меры должны быть организованы так, чтобы возможность выиграть была у всех. Если

каждый раз это будет один и тот же человек, - этот фактор перестает быть мотивирующим: вскоре команда поймет, что победитель уже давным-давно выбран, и в результате интерес и доверие к такой системе будут потеряны[30].

Схемы мотивации - это не решение проблемы мотивации, а только вспомогательные меры. Они не могут заменить признание руководства и мотивацию каждого сотрудника. Цель - найти баланс, когда общий эффект позитивен настолько, чтобы удовлетворять и удерживать сотрудников в организации. Мотивация должна быть и прогрессивной, и интегральной.

В заключение можно еще раз подчеркнуть, что мотивация напрямую влияет на результаты работы. Но какими бы ни были факторы мотивации, важно, чтобы их комбинация была правильной. И то, что мотивирует человека сегодня, завтра перестает привлекать, потому что становится привычным.

Поэтому современная политика мотивации персонала должна быть мобильной, быстро перестраиваться под изменения во внешней и внутренней среде. Это главное условие того, что политика мотивации будет включена в систему стратегического управления кадровым направлением деятельности организации.

1.2 Роль мотивации персонала в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации

Стратегическое управление кадрами - это система менеджмента, опирающаяся на кадровый потенциал, которая гибко и оперативно отвечает на вызовы и изменения внешнего окружения и организует соответствующие изменения в компании[31]. Это повышает конкурентоспособность организации, позволяет больше ориентироваться на потребности клиентов и способствует выживанию компании в условиях растущей конкуренции. Стратегическое управление кадровым потенциалом имеет следующие цели[32]:

Создание перспективного резерва для удовлетворения будущих кадровых потребностей компании.

1. Управление уровнем заработной платы, который должен соответствовать задачам отбора, удержания и стимулирования сотрудников.

2. Важная роль развития лидерских качеств на ведущих должностях.
3. Планирование тренингов для повышения профессионального уровня сотрудников, создание соответствующей кадровой динамики внутри компании.
4. Развитие качественных систем взаимосвязи между отделами и службами и между административным персоналом и другими работниками.
5. Разработка механизмов преодоления психологического неприятия изменений.

Цель стратегии кадрового развития состоит в трансформировании общей стратегии компании в направлении расширения перспектив использования сотрудников в будущем. Эта стратегия разрабатывается для координации внутреннего состояния компании и внешнего окружения, а также на долгосрочное развитие кадрового потенциала[\[33\]](#).

Стратегическое управление кадрами строится на следующих принципах:

- - долгосрочный анализ перспектив;
 - ориентированность на изменение кадрового потенциала;
 - обеспечение реализации трудового потенциала;
 - многовариантный выбор в соответствии с изменениями внутреннего состояния компании и внешнего окружения;
 - отслеживание статуса и динамики изменений внешнего окружения и своевременная модификация административных решений[\[34\]](#).

Применение системы стратегического управления кадрами позволяет повысить уровень синергии в организации при выполнении указанных ниже условий:

- - хороший уровень адаптации к внутреннему и внешнему рынку трудовых ресурсов;
 - гибкая структура организации необходимых работ и исполнения служебных функций;
 - гибкая система заработной платы, которая учитывает личный вклад и профессиональный уровень сотрудников;
 - демократическое участие коллектива в обсуждении административных решений; делегирование прав сверху вниз (наиболее важный и сложный принцип управления кадрами);
 - развитая структура коммуникаций, которая выполняет интегрирующую функцию для всей структуры стратегического управления кадрами[\[35\]](#).

Стратегическое управление сотрудниками компании направлено на следующие объекты:

- ○ коллектив компании;
- условия работы;
- структура трудового коллектива[\[36\]](#).

При создании стратегии управления кадрами, направленной на улучшение методики управления, базовую основу составляют трудовые ресурсы в контексте различных компонентов системы кадрового управления[\[37\]](#):

- ○ условия работы и требования безопасности;
- формы и способы регламентации трудовых отношений;
- способы решения конфликтов в области социальных отношений и производства;
- внедрение норм поведения и взаимоотношений среди персонала, утверждение корпоративного кодекса;
- политика трудоустройства в компании, в том числе анализ трудового рынка, система подбора персонала, режим труда и отдыха;
- работа по профессиональной ориентации и адаптация трудового коллектива;
- мероприятия по увеличению общего кадрового потенциала и использованию сотрудников;
- улучшение способов прогнозирования и составление перспективных планов по развитию персонала с учетом будущих потребностей компании на основании исследования требований к работникам в области специальных навыков и квалификации и обустройству рабочих мест;
- развитие новых требований к специалистам в области специальных навыков и компетенций на основании постоянного анализа и составления планов работ, осуществляемых на различных позициях;
- новые способы отбора и профессиональной аттестации специалистов; создание концепции развития персонала, в том числе новые способы обучения, повышения квалификации, планирования продвижения по служебной лестнице, создание трудового резерва, опережая возникновение новых потребностей в кадрах;
- улучшение механизма регулирования поощрения и стимулирования персонала; создание новой системы начисления заработной платы, материальной и моральной мотивации персонала;

- меры по совершенствованию системы разрешения правовых проблем в области трудовых взаимоотношений и экономической деятельности;
- подготовка новых и применение существующих мер по развитию социальной сферы;
- улучшение информационной системы работы с персоналом в соответствии с разработанной стратегией; меры по улучшению всей структуры управления кадрами или отдельных компонентов этой системы.

На взгляд автора самым важным компонентом стратегического управления кадровым направлением деятельности организации является политика мотивации персонала.

Стратегическое управление кадрами состоит из следующих стадий:

- ○ оценка и анализ;
- составление планов;
- реализация[\[38\]](#).

На стадии анализа следует определить и оценить факторы, имеющие большое значение для развития компании. Среди инструментов анализа самым распространенным считается определение угроз и вероятностей внешнего окружения и SWOT-анализ[\[39\]](#).

На этапе составления планов требуется сформулировать вероятные стратегии и выбрать наиболее приемлемую альтернативу для воплощения выбранной стратегии. На этой стадии также формулируются цели, задачи и миссия компании [\[40\]](#).

После формулирования общей стратегии начинается этап ее реализации. Стратегия осуществляется с помощью создания программ, правил, процедур, регламентов и бюджетов, которые можно классифицировать в качестве планов на среднюю и краткую перспективу.

Планирование политики мотивации осуществляется на втором этапе, после определения факторов, оказывающих влияние на развитие компании в целом. Дальше начинается этап реализации политики мотивации персонала. Рассмотрим этот процесс на примере конкретной организации.

2. Характеристика деятельности организации в области управления персоналом

2.1. Общая характеристика направлений деятельности организации

ООО «Чайка» учреждено общим собранием учредителей в декабре 2005 г.

Общество является коммерческой организацией.

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава и действующего законодательства. Имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование[\[41\]](#).

Общество обладает обособленным имуществом, учитываемом на самостоятельном балансе, является его собственником, и отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Общества учреждено двумя физическими лицами. Уставный капитал Общества составляет 217 630 руб. Уставный капитал внесен участниками 50%.

Участники не имеют обособленных прав на отдельные объекты, входящие в состав имущества Общества, в том числе и на объекты, внесенные в качестве вклада.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли[\[42\]](#).

Общество имеет гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления следующих видов деятельности:

- деятельность ресторанов и кафе;
- оптовая, розничная и выездная торговля прочими товарами;
- организация культурно-развлекательных и массовых мероприятий;
- розничная торговля продуктами питания;

- предоставление услуг населению;
- маркетинговые услуги консультации, посреднические услуги;
- и пр. не запрещенные законодательством виды деятельности.

На сегодняшний день ООО «Чайка» является организатором и владельцем Клуба «Чайка». Характеристика деятельности Клуба «Чайка» представлена ниже.

Клуб «Чайка» - это комплексный клубный стиль, действует по принципу «уютного дома», куда приходят в гости. Идеальное место для отдыха.

К услугам клиентов:

Ресторан. Интерьер ресторана на 45-50 мест выполнен в шотландском стиле – камин, сочетание камня и дерева создают ощущение уюта. В меню представлены кулинарные традиции всех континентов в современной манере – красиво и презентабельно: блюда французской, итальянской, каталонской, японской, индийской, тайской, мексиканской, кавказской, русской и советских кухонь. Также повара с удовольствием приготовят блюда по любимому рецепту клиентов.

Гостей Клуба приятно удивит объем порций, ведь здесь господствует система европейских стандартов.

Винный погреб «Чайка» предоставляет самый широкий выбор вин: от обычных напитков до эксклюзива.

В будни с 12:00 до 17:00 предлагается дневное меню. По вечерам – живая музыка, которая не мешает беседе, свечи, камин, неповторимая кухня.

Танцевальный зал. Особой гордостью Клуба «Чайка» является танцевальный зал, оснащенный по самым высоким стандартам уникальной звуковой и световой аппаратурой. В Клубе проходят концерты таких известных музыкантов и групп как: Николай Носков, Гарик Сукачев и «Неприкасаемые», Александр Барыкин, Григорий Лепс, «Песняры», «Воскресенье», «Калинов Мост», «Boney-M».

Также в Клубе оказывают услуги по организации свадебных торжеств, дней рождения, корпоративных мероприятий, конференций. Каждый раз оформление зала меняется соответственно случаю, для этого у Клуба имеются все технические возможности.

Также Клуб предоставляет:

- климатический контроль и уникальная система кондиционирования и вентиляции, которая легко находит компромисс между курящими и некурящими клиентами;
- максимальная безопасность и комфорт гостей (система регистрации клиентов, подчиненная требованиям безопасности, гарантирует полную конфиденциальность).

Организационная структура ООО «Чайка» относится к линейно-функциональным.

Линейно-функциональная организация управления, широко используемая во всем мире, представляет собой вариант иерархического типа структуры управления. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач[43].

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей и т. д.[44].

Схема организационной структуры ООО «Чайка» представлена на рис. 1.

Директор

Бухгалтер

Управляющий рестораном

Техник по санитарному режиму

Администратор зала

Бармен

Официант

Шеф повар

Повар

Рис. 1. Организационная структура ООО «Чайка»[45]

Клуб «Чайка» - предприятие общественного питания, осуществляющее деятельность различных видов: торговлю оптом и в розницу, производственную деятельность. Во главе стоит директор и управляющий рестораном.

Управляющий рестораном контролирует работу ресторана, снабжение, кухню и производство.

В должностные обязанности директора ресторана входит:

1. Следить за порядком составления документации.
2. За соблюдением правила проведения учета.
3. Отвечает за хранение и использование денежных сумм.
4. Контролирует исполнение стандартов обслуживания, принятые в организации.
5. Организует процесс по улучшению качества продукции.
6. Утверждает разработанное меню.

Организация финансовой деятельности и учета возложена на бухгалтера.

К функциям бухгалтера относятся:

- Осуществляет учет и сохранность собственного имущества предприятия;
- Контролирует расход всех видов ресурсов и материальных ценностей компании;
- Отвечает за ведение бухгалтерского учета, соответствующего требованиям законодательства страны;
- Отвечает за применение современных методов в области ведения бухгалтерского учета, следит за изменениями в этой области;
- Составляет бухгалтерскую отчетность;
- Своевременно начисляет текущие платежи и обязательства;
- Осуществляет контроль за проведением инвентаризации и различных ревизий и т.д.

При ведении бухгалтерского учета руководствуется собственной учетной политикой.

Рассмотрим основных конкурентов клуба «Чайка»:

- Ресторан: ресторан «Вавилон», ресторан «Кама», ресторан-кафе «Позимь», ресторан «Чайка», ресторан «Медведь»
- Dansinq: ночной клуб «Вавилон-Диско», развлекательный комплекс «Искра», дискотека «Light Zone», дискотека «Гранд», развлекательный комплекс

«Голливуд».

В городе Самара в данном секторе очень высокий уровень конкуренции. Поэтому создание маркетинговой службы на предприятии просто необходимо. Конкуренция способствует развитию компании, но для этого нужны специалисты в данной области.

Рассмотрим основные преимущества и недостатки в деятельности конкурентов (табл. 2, 3).

Таблица 2

Конкурентные преимущества ресторана [\[46\]](#)

Конкурентные преимущества Участники рынка

Ресторан	«Вавилон»	«Кама»	«Позимь»	«Медведь»	«Чайка»
Качество продукции	+	+	+	+	+
Ассортимент	-	+	+	-	+
Цены	-	+	-	-	+
Качество обслуживания	-	-	+	-	+
Интерьер	+	-	+	+	+
Имидж	+	-	-	+	+

Компания ООО «Чайка» имеет конкурентные преимущества перед своими конкурентами. Однако, за показателями конкурентоспособности нужно следить постоянно. Ситуация меняется очень быстро, особенно на рынке развлекательных услуг. Изменяются запросы и потребности клиентов. Нужно быстро реагировать на данные изменения и принимать соответствующие управленческие решения.

Таблица 3

Конкурентные преимущества дансинга [\[47\]](#)

Дансинг	Вавилон					
	Диско	«Искра»	LZ	Гранд	Голливуд	Чайка
Режим работы	+	+	-	-	-	+
Качество обслуживания	-	+	+	+	-	+
Интерьер	+	+	-	+	+	+
Цены	-	-	-	-	-	+
Имидж	+	+	+	+	+	+

Основные поставщики ООО «Чайка» делятся по видам поставляемой продукции.

Таблица 4

Основные поставщики [\[48\]](#)

Вид продукции	Поставщики
Вино-водочные изделия	ООО «Бахус», ООО ТД «Русь-Импорт», ООО ТК «Ликанте»
Сигареты	ООО «Олимп», ИП Колотова С.Е.
Пиво	ИП Соловьев С.Н., ИП Аникин Ю.П.
Копчености / колбасы	ИП Федин Н.М.

Пепси / соки / воды	ООО «Пепсико-Холдинг», ИП Шатаева С.В., ООО «Гринтаун-Урал», ООО «Афалино»
Соусы / майонез / специи	ООО «Сеть», ООО «Компания Потро-продукт», ООО «Магия аромата»
Сыры	ООО «Аристей»
Замороженные овощи / ягоды	ООО «Вектор», ИП Галлутдинов И.И.
Свежие овощи / фрукты	ООО «Агропродукт»
Мясо	ООО «Атлантика, ИП Бузанов О.А., ООО «Ижпродсервис», ООО «РИОЗРЗ»

В настоящее время на ООО «Чайка» отсутствует отдел маркетинга и рекламы, непосредственно рекламой занимается директор, что не входит в его основные обязанности. Этот факт является недостатком функционирования предприятия, т.к. в современном мире конкурентная борьба на рынках сбыта товаров и услуг становится все более жесткой. Дополнительные функции, возложенные на директора могут отвлекать его от основной работы, что может отразиться на общей деятельности организации.

В целом, ООО «Чайка» проводит достаточно пассивную рекламную политику. Такой пробел в маркетинговой компании возмещает только качество предоставляемых услуг. В 2017 г. общая сумма коммерческих расходов достаточно низкая – 115,7 тыс. рублей в год, что составляет 0,23% от суммы выручки. Это объясняется применением в основном политики скидок и отсутствием целенаправленной рекламной работы.

В 2018 г., средства выделяемые на рекламу, значительно увеличились. Для рекламы дискотеки ведется целенаправленная реклама на «Авторадио». На предприятиях, с которым сотрудничает ООО «Чайка», в качестве поощрения распространяются бесплатные билеты, в определенное время посетители могут

прийти на дискотеку бесплатно. Данные мероприятия значительно увеличивают известность дискотеки в городе, среди молодежи города дискотека пользуется популярностью за счет специально подобранного для данной возрастной группы репертуара. За счет рекламы дискотеки узнаваемость торговой марки ресторана среди населения города Самара значительно выросла.

2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Для формирования современной политики мотивации персонала в системе стратегического управления кадрового направления деятельности организации необходимо проанализировать систему управления персоналом ООО «Чайка».

В основе современной политики мотивации персонала должно лежать оптимизация затрат на оплату труда. Основной целью политики управления персоналом как стратегического направления кадрового управления является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Современная политика мотивации должна сочетаться со стратегией развития компании в целом, т.к. сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности.

Формирование политики мотивации предусматривает целый комплекс мероприятий. Начинается данный процесс с отбора необходимых работников на рынке труда, далее следует их подготовка, и естественно повышение квалификации собственных работников. При этом обеспечивается замена выбывающих работников[49].

При решении задач управления движением персонала особое внимание уделяется предотвращению его текучести. Предотвращение увольнения работников по собственному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворением их трудовой мотивации.

В целом на предприятии ООО «Чайка» работает 20 человек. Из них 3 человек представляют административно управленческий аппарат, во главе с директором предприятия (табл. 5).

Таблица 5

Динамика и структура персонала ООО «Чайка»[\[50\]](#)

Категории персонала	2016		2017			2018		
	Чел.	Уд. вес, %	Чел. (+/-)	Уд. вес, %	Чел. (+/-)	Уд. вес, %	Чел. (+/-)	Уд. вес, %
Всего, в т.ч.	17	100	18	+1	100	20	+2	100
Адм.-упр. персонал	3	17,7	3	---	16,7	3	---	15,0
Оперативный персонал	12	70,6	13	+1	72,2	15	+2	75,0
Вспомогательный персонал	2	11,7	2	---	11,1	2	---	10,0

Самой стабильной категорией является административно-управленческий персонал и вспомогательный персонал. Вспомогательный персонал организации это 2 человека, в него входят следующие категории работников: техники по санитарному режиму. Данная служба является неотъемлемой частью предприятия и служит для поддержания эффективной работы при решении хозяйственных и прочих задач комплекса.

Персонал предприятия характеризуется следующими признаками: по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы.

Кадровый состав в 2018 г. состоял:

- по полу:

женщин – 15 чел. (75%);

мужчин – 5 чел. (25%);

Рис. 2. Деление персонала ООО «Чайка» по полу[\[51\]](#)

- по возрасту:

от 18 до 30 лет – 11 чел. (55%);

от 30 до 40 лет – 6 чел. (30%);

старше 40 лет – 3 чел. (15%);

Рис. 3. Деление персонала ООО «Чайка» по возрасту[\[52\]](#)

- по уровню образования:

высшее – 7 чел. (35%);

среднее-специальное – 11 чел. (55%);

среднее – 2 (10%).

Рис. 4. Деление персонала ООО «Чайка» по уровню образования[\[53\]](#)

- по стажу работы:

до 5 лет – 12 чел. (60%);

от 5 до 10 лет – 3 чел. (15%).

от 10 до 15 лет – 1 чел. (5%);

от 15 до 20 лет – 2 чел. (10%);

свыше 20 лет – 2 чел. (10%).

Рис. 5. Деление персонала ООО «Чайка» по стажу работы[\[54\]](#)

В организации работает молодой и профессиональный коллектив.

Основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, порядок приема и увольнения работников, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в ООО «Чайка» - устанавливают Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Чайка». По данному Положению определяются требования к персоналу ООО «Чайка». Правила служат для более качественного обслуживания клиентов и четкого понимания работниками общих требований руководства. Выполнение правил, установленных документом, обязательно для каждого работника вне зависимости от его должности.

Система оплаты труда предприятия ООО «Чайка» разработана с учетом законодательных актов РФ, т.е. предусматривает государственное регулирование заработной платы. При организации оплаты труда на ООО «Чайка» учтены основные традиционно устоявшиеся элементы и принципы оплаты труда.

Для учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, используется табель рабочего времени – форма Т-12, утвержденная Постановлением Госкомстата РФ от 30 октября 1997г. №71а. Сущность табельного учета заключается в ежедневной регистрации явки сотрудников на работу, ухода с работы, всех случаев опозданий и неявок с указанием причины, а также часов простоя и часов сверхурочной работы. Табель составляется каждый календарный месяц в одном экземпляре, подписывается руководителем структурного подразделения и передается в бухгалтерию для расчета заработной платы[\[55\]](#).

На предприятии действует штатное расписание. В нем фиксируются должностные оклады по структурным подразделениям, как для административно-управленческого персонала, так и для служащих и рабочих. В штатном расписании устанавливаются должностные оклады, надбавка к ним, количество сотрудников данной должности, определяется фонд заработной платы структурных подразделений.

Для оплаты труда всех сотрудников предприятия ООО «Чайка» разработано Положение по оплате труда персонала предприятия. В Положении отражена система начисления заработной платы работникам предприятия:

1. Зарплата администрации ресторана состоит из оклада и районного коэффициента. Коэффициент начисляется в размере 15% от отработанного времени, согласно графику учета сотрудников. Оклад регламентируется штатным расписанием.
2. Оплата труда администраторов зала включает оклад по штатному расписанию. Рабочее время администраторов согласовывается ежемесячным графиком.
3. Оплата труда официантов, поваров, барменов и техников исчисляется по повременной системе оплаты. В штатном расписании фиксируется стоимость 1 часа работы. График работы составляется на месяц вперед. Но в рабочем режиме может корректироваться.

На предприятии ООО «Чайка» также существуют дополнительные выплаты персоналу.

Для усиления материальной заинтересованности работников в повышении качества работы и производительности труда разработана система премирования. Дополнительные премиальные выплаты являются важной составной частью заработной платы рабочих[56]. Премирование осуществляется на основе «Положения о премировании за производственные результаты», разработанного руководством предприятия и утвержденного генеральным директором ООО «Чайка». Это положение действительно для всех структурных подразделений развлекательного комплекса и распространяется на руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

Из описаний элементов оплаты труда ООО «Чайка» выше можно определить форму и систему оплаты труда сотрудников данного предприятия как повременно-премиальную. Использование данной системы на предприятии позволяет[57]:

1. Осуществлять эффективный контроль выполнения профессиональных заданий каждого структурного подразделения. Ответственные лица следят за качеством работы сотрудников данного подразделения и в конце месяца подводят итоги в виде КТУ каждого сотрудника.
2. Осуществлять жесткий контроль за учетом отработанного времени каждым сотрудником. С этим связан расчет заработной платы, а также справедливое распределение фонда заработной платы. К тому же это способствует укреплению трудовой и производственной дисциплины в организации.
3. Осуществлять четкое и справедливое дифференцирование окладов каждой категории персонала предприятия.
4. Осуществлять эффективное стимулирование работников, что способствует достижению более высоких индивидуальных и коллективных результатов труда, повышению качества работы
5. гарантировать, независимо от результатов деятельности предприятия, основную заработную плату за выполнение норм труда и вознаграждение за выполнение или перевыполнение производственных заданий
6. гибко регулировать заработную плату с учетом результатов работы предприятия и личного трудового вклада каждого работника.

Система организации оплаты труда на предприятии ООО «Чайка» во многом раскрывает основные принципы организации заработной платы.

1. На предприятии независимо от результатов деятельности выплачивается основная заработная плата, соответствующая должностному окладу установленному в штатном расписании и оговоренная в трудовом договоре.

2. Дифференциация заработной платы зависит от количества и качества труда работника. Качество определяется профессиональной подготовкой сотрудника, уровнем ответственности за персонал или используемые средства и предметы труда. Количество труда, при установлении различий между заработной платой работников, определяется количеством отработанных часов, индивидуальными и коллективными результатами труда.
3. Принцип заинтересованности работников в достижении более высоких результатов труда раскрывается в системе премирования за производственные результаты.
4. Принцип взаимосвязи заработной платы с изменением производительности труда проявляются также в системе премирования, т. к. ежемесячные премии являются важной составной частью заработной платы и зависят от результатов деятельности предприятия[58].

В таблице 6 представлены данные по динамике показателей ФОТ и заработной платы по категориям работников.

Таблица 6

Динамика ФОТ и СЗП[59]

Показатели	2017		2018		Темп роста, % к 2016	Темп роста, % к 2017
	2016	Сумма (+/-)	Сумма (+/-)	Темп роста, %		
Фонд оплаты труда, итого, тыс. руб.	751,2 948	+196,8 126,2	1346,6 +398,6 142,1	179,3		
Средняя заработная плата по организации, руб.	3682 4389	+707 119,2	5611 +1222 127,8	152,4		

по категориям
персонала

Адм.-упр. персонал, руб.	5000	6000	+1000	120,0	7500	+1500	125,0	150,0
Оперативный персонал, руб.	3500	4200	+700	120,0	5500	+1300	131,0	157,2
Вспомогательный персонал, руб.	2800	3200	+400	114,3	3600	+400	112,5	128,6

По всем категориям работников наблюдается рост средней заработной платы.

В 2016 г. рост средней заработной платы по организации составил 19,2%.

Наибольший рост приходится на административно-управленческий и оперативный персонал – 20%.

В 2017 г. рост средней заработной платы по организации составил 27,8%.

Наибольший рост приходится на оперативный персонал – 31%, средняя заработная плата административно-управленческого персонала выросла на 25%.

Сумма ФОТ в 2017г. выросла на 26,2%, в 2018 г. на 42,1%.

3. Развитие политики мотивации персонала в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации

Необходимым условием разработки политики мотивации как стратегического направления кадрового развития является определение степени удовлетворенности персонала организации.

С этой целью был проведен сплошной опрос персонала организации в декабре 2019 года. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7

Степень удовлетворенности персонала ООО «Чайка» политикой мотивации персонала[60]

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	8	40%	0,4	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	9	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО «Пять звезд»	16	80%	0,8	Высокая
4	Оценка положения дел в ООО «Пять звезд»	10	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	15	75%	0,75	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ООО «Пять звезд»	8	40%	0,4	Средняя

7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ООО «Пять звезд»	9	45%	0,45	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	11	55%	0,55	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	4	20%	0,2	Низкая

Анализ проводился с помощью метода опроса работников организации. Для этого была подготовлена анкеты с соответствующими вопросами, представленная в приложении 1.

Цель опроса была оценить эффективность существующей политики мотивации персонала организации.

В опросе участвовали все работники ООО «Чайка» – это двадцать человека.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда на предприятии ООО «Чайка» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Результаты опроса показали, что большая часть персонала не удовлетворены существующей методами мотивации персонала. Это означает, что политика мотивации персонала неэффективна. Нельзя отнести ее к системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации. Для этого включения необходимо выявить проблемы в политике мотивации и устранить их.

Для более детального исследования политики мотивации одного опроса и применение одной методики недостаточно. Необходимо на предприятии ООО «Чайка» применить методику оценки по процессуальным теориям. Данная методика также осуществляется методом опроса. Также составляется анкета, которая представлена в приложение 2.

Опрос также был сплошным. В опросе принимали участие все сотрудники ООО «Чайка» - двадцать человек.

Данная методика также позволяет оценить эффективность политики мотивации персонала через удовлетворенность, но учитывает иные критерии оценки.

Результаты проведения исследования по данной методике представлены в таблице 8.

Таблица 8

Степень удовлетворенности персонала ООО «Чайка» политикой мотивации персонала[\[61\]](#)

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ				
1a	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	14	70%	0,70	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	12	60%	0,60	Средняя

1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	16	80%	0,80	Высокая
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	8	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	7	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	7	28%	0,28	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	8	40%	0,40	Средняя

ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера					
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	7	28%	0,28	Низкая
3б	Считаете ли вы себя способным работником	19	95%	0,95	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	17	85%	0,85	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	7	28%	0,28	Низкая

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. Однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания.

Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд.

Таким образом, политика мотивации персонала ООО «Чайка» оценивается как неудовлетворительная по результатам двух методик.

Анализ системы управления персоналом в главе 2 позволил определить основные проблемы в политике мотивации персонала ООО «Чайка». Представим данные проблемы в виде дерева проблем на рисунке 6.

Проблемы системы мотивации

Система нематериального стимулирования

Система материального стимулирования

Неудовлетворительное состояние системы оплаты труда

Неудовлетворительное состояние системы организации труда

Неудовлетворительное состояние системы отношений между персоналом и администрацией

Неудовлетворительное состояние системы дополнительного вознаграждения

Рис. 6. Дерево проблем политики мотивации ООО «Чайка»[\[62\]](#)

Представим процесс формирования политики мотивации организации в виде схемы. Данная схема реализации позволит сделать политику мотивации персонала частью системы стратегического управления кадровым направлением деятельности организации. Схема представлена в приложении 3.

Рис. 7. Построение дерева целей новой политики мотивации персонала в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации [\[63\]](#)

Разработка политики, в том числе политики мотивации персонала, начинается с определения цели и описания результата, которого нужно достичь. Эффективная политика мотивации позволяет раскрыть трудовой потенциал каждого члена коллектива и одновременно решить основные задачи организации.

Факторами оценки эффективности политики мотивации персонала в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации ООО «Чайка» будут служить рост показатели прибыли, рост посещаемости ресторана.

Ключевое место в политике мотивации будет занимать оценка труда каждого члена коллектива, определение соответствующей индивидуальной системы

мотивации, обеспечивающей решение задач на месте и способствующая достижению целей организации. Без такой мотивации многие цели, даже если они детально интерпретированы в задании, остаются декларированными, т.е. неосуществленными на деле из-за отсутствия интереса их достигать[64].

Немаловажно дать сотруднику в виде обучения то, чего он еще не знает или чему стоило бы научиться: ввести систему наставничества, структурировать ее и прописать, разработать четкую программу стажировки для новых сотрудников, проводить тренинги, устраивать видеосеминары, привлекать специалистов крупных ресторанных компаний и т.д. Эффективным будет и выезд тренинг-менеджера консалтинговой ресторанной компании в заведение с целью обучения основам сервиса «сырых» официантов, проведения мастер-класса по заявке[65].

В соответствии с новой политикой мотивации персонала необходимо разработать новую систему поощрений в организации ООО «Чайка» на 2019-2020 гг.

Таблица 9

Система поощрений работников ресторана ООО «Чайка» в 2019-2020 гг.[66]

Основания для поощрения	Размер поощрения
Предложения по улучшению работы ресторана	Премия в размере 25% от основной заработной платы
Лучший результат работы	Премия в размере 30% от основной заработной платы
Активное участие в жизнедеятельности предприятия	Премия в размере 15% от основной заработной платы

Также нужно разработать и систему наказаний в рамках новой политики мотивации персонала.

Список мер дисциплинарного взыскания за различные недоработки:

- за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля;

- за допущенный просчет в работе;
- за хищение собственности предприятия;
- за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности.

За эти нарушения применяются следующие меры воздействия:

- лишение премий полностью или частично;
- лишение ранее примененных видов моральной и социальной мотивации.

Таблица 10

Система дисциплинарных взысканий ресторана ООО «Чайка» в 2019-2020 гг. [\[67\]](#)

Основания для взыскания	Размер взыскания
за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля	15% от премии
за допущенный просчет в работе	10% от премии
за хищение собственности предприятия	15% от премии
за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	5% от премии

Также необходима разработка таких стимулирующих методов, как увеличение нематериальных стимулов, таких как повышение квалификации, карьерный рост и другое.

Нематериальные поощрения в рамках новой политики мотивации персонала ООО «Чайка» представлены в таблице 11.

Таблица 11

Нематериальные поощрения ресторана ООО «Чайка» в 2019-2020 гг. [\[68\]](#)

Поздравления с днем рождения	Список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»). Важно, чтобы именинника от лица всего ресторана поздравлял директор.
«Витрина успехов» или «доска почета»	Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников ресторана. Также целесообразно зачитывать отзывы клиентов, как из книги жалоб и предложений, так и с сайта отеля «Звезда». Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.
«Листок позора»	с именами тех, кто допустил сбой в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: «Ситуация – как поступил сотрудник «Н.» - как следовало поступить». Таким образом, «листок позора» дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в «листке позора» лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.
Вымпелы и кубки лучшему работнику	Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.
«Легенды компании»	Сотрудники, давно работающие в ресторане и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» ресторана.

Прописанные критерии и Карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной этапы горизонтального и должности. Назначение опытного сотрудника вертикального наставником новичку также может рассматриваться как карьерного роста вариант карьерного роста.

При рассмотрении данного вида стимулов необходимо учитывать возрастные особенности работников и особенности карьерного роста в ресторанном бизнесе.

Новая политика мотивации персонала иначе регламентирует распределение материальных стимулов. Они должны распределяться адресно.

Для основных работников ООО «Чайка» – официантов, барменов – в отличие от технических сотрудников, сам оклад нельзя рассматривать как мотивационный фактор. Они заинтересованы не только в получении чистого оклада, но также бонусов или премий. Поэтому существует задача мотивировать персонал к активным продажам, результатом которых является прибыль ресторана, бара или кафе.

В рамках новой политики мотивации персонала автор разработал матрицу бонусов для официантов на 2019-2020 гг.

Таблица 12

Матрица бонусов для официантов ООО «Чайка»[\[69\]](#)

Показатели	Счет					
Сумма счета, тыс. руб.	1-1,5	1,5-2	2-3	3-4	4-5	5 и выше
Премия официанта, руб.	100	150	200	300	400	500

Официант премируется за каждый принятый им заказ, превышающий 1 тыс. руб. в соответствии с приведенной платежной матрицей.

Минимальный уровень, с которого начинается выплата бонусов, шаг по объему выручки и сумма бонуса на каждой ступени рассчитываются, исходя из средней и максимальной закупки, необходимой и возможной интенсивности продаж новым

клиентам, желаемого размера фонда оплаты труда и т.п.[\[70\]](#).

Рассмотрим мероприятия направленные на формирование новой политики в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации. В таблице 13 представлены расходы на реализацию данных мероприятий.

Все предложенные мероприятия будут реализовываться в 2019-2020 году, при их успешности срок может быть продлен.

Оценка данных мероприятий проводилась экспертным методом. По данным, предоставленным экспертами в среднем производительность труда повысится на 20%. Соответственно это положительно отразится на показателях деятельности организации, в первую очередь на выручке.

Расходы на реализацию предложенных мероприятий в рамках формирования новой политики в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации минимальны.

Таблица 13

Расходы на внедрение новой политики мотивации в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации ООО «Чайка» в 2019-2020 гг.[\[71\]](#)

Мероприятие	Исполнитель	Сумма, тыс. руб.
Разработка системы материального стимулирования	Специалист кадрового центра (консалтинговой фирмы)	15,0
Разработка и утверждения локальной документации по системе материального стимулирования	Бухгалтер	1,5 [72]
Модификация АСОИ бухгалтера	Системо-техник (1С)	2,5

ИТОГО

19,0

Анализ финансово-экономической деятельности предприятия ООО «Чайка» показал наличие у организации собственных средств. Поэтому финансирование данных мероприятий будет осуществляться за счет собственных источников.

Оценим экономическую эффективность внедрения новой политики мотивации в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации ООО «Чайка» в 2019-2020 гг.

Таблица 14

Оценка эффективности внедрения новой политики мотивации в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации ООО «Чайка» в 2019-2020 гг. [\[73\]](#)

Показатели	2019 г.	Прогноз	Изменение	Темп роста, %
Расходы внедрение	---	20	+20	100,0
ИТОГО РАСХОДОВ	---	20	+20	100,0
Производительность труда, тыс. руб.	2472,58	2967,096	+494,516	120,0
Выручка, тыс. руб.	49521,6	59341,92	+9820,32	119,8
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	---	9800,32	---	---
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, тыс. руб.	---	9800,32	---	+19,79 (к сумме выручки)

По данным таблицы 14 мы видим, что рост производительности труда ожидается в сумме 494,516 тыс. руб. на 1 работника в год. Соответственно рост выручки прогнозируется в сумме 9820,32 тыс. руб.

Экономический эффект составит: 9800,32 тыс. руб. (9820,32 – 20,0), 19,79% к уровню выручки.

Таким образом, предложенное мероприятие по внедрению новой политики мотивации в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации ООО «Чайка» в 2019-2020 гг. является целесообразным и экономически выгодным.

Заключение

В экономической сфере под мотивацией персонала организации понимают внутреннее или внешнее, но нацеленное на активацию внутреннего, побуждение экономического субъекта (сотрудника, менеджера, контрагента, клиента) на совершение деятельности с определенной целью. Интерес к деятельности при этом должен существовать изначально и необходимо применять методы инициирования, основанные на научно верных психологических предпосылках[\[74\]](#).

Главная цель политики экономической мотивации персонала - создание у всех категорий сотрудников постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, т.е. незапланированных работодателем трудовых результатов[\[75\]](#).

Создание оптимальной политики мотивации предполагает применение обоих направлений с учетом конкретной ситуации, сложившейся в организации. Так, для получения результата в краткосрочном периоде акцент смещается в сторону первого направления, т.е. оперативного воздействия на существующие потребности с использованием различных методов мотивации. Решение проблем создания и удержания долгосрочного конкурентного преимущества потребует особого внимания ко второму направлению, а именно, созданию корпоративной философии, культуры как основополагающего мотивационного фактора, объединяющего и направляющего усилия всех для достижения корпоративных целей[\[76\]](#).

Отсюда вытекает следующий вывод, что главная цель современной политики мотивации – это мотивирование деятельности сотрудников организации.

В заключение можно еще раз подчеркнуть, что мотивация напрямую влияет на результаты работы. Но какими бы ни были факторы мотивации, важно, чтобы их комбинация была правильной. И то, что мотивирует человека сегодня, завтра перестает привлекать, потому что становится привычным.

Поэтому современная политика мотивации персонала должна быть мобильной, быстро перестраиваться под изменения во внешней и внутренней среде. Это главное условие того, что политика мотивации будет включена в систему стратегического управления кадровым направлением деятельности организации.

На взгляд автора самым важным компонентом стратегического управления кадровым направлением деятельности организации является политика мотивации персонала.

Стратегическое управление кадрами состоит из следующих стадий:

- ○ оценка и анализ;
- составление планов;
- реализация[77].

ООО «Чайка» учреждено общим собранием учредителей в декабре 2005 г. На сегодняшний день ООО «Чайка» является организатором и владельцем Клуба «Чайка».

Основной целью политики управления персонала как стратегического направления кадрового управления является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации.

По всем категориям работников наблюдается рост средней заработной платы.

В 2017 г. рост средней заработной платы по организации составил 19,2%.

Наибольший рост приходится на административно-управленческий и оперативный персонал – 20%.

В 2018 г. рост средней заработной платы по организации составил 27,8%.

Наибольший рост приходится на оперативный персонал – 31%, средняя заработная

плата административно-управленческого персонала выросла на 25%.

Сумма ФОТ в 2017 г. выросла на 26,2%, в 2018 г. на 42,1%.

Необходимым условием разработки политики мотивации как стратегического направления кадрового развития является определение степени удовлетворенности персонала организации.

С этой целью был проведен опрос двумя методиками. Он показал, что степень удовлетворенности организацией и условиями труда на предприятии ООО «Чайка» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Результаты опроса показали, что большая часть персонала не удовлетворены существующей методами мотивации персонала. Это означает, что политика мотивации персонала неэффективна. Нельзя отнести ее к системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации. Для этого включения необходимо выявить проблемы в политике мотивации и устранить их.

В соответствии с новой политикой мотивации персонала автор предложил разработать новую систему поощрений в организации ООО «Чайка» на 2018-2019 гг.

Новая политика мотивации персонала иначе регламентирует распределение материальных стимулов. Они должны распределяться адресно.

Все предложенные мероприятия будут реализовываться в 2018-2019 году, при их успешности срок может быть продлен.

Оценка данных мероприятий проводилась экспертным методом. По данным, предоставленным экспертами в среднем производительность труда повысится на 20%. Соответственно это положительно отразится на показателях деятельности организации, в первую очередь на выручке.

Расходы на реализацию предложенных мероприятий в рамках формирования новой политики в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации минимальны.

Экономический эффект составит: 9800,32 тыс. руб. (9820,32 – 20,0), 19,79% к уровню выручки 2018г.

Таким образом, предложенное мероприятие по внедрению новой политики мотивации в системе стратегического управления кадровым направлением деятельности организации ООО «Чайка» в 2018-2019 гг. является целесообразным и экономически выгодным.

Список использованной литературы

1. Авдеев О.В. Оплата труда на предприятиях / О.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 259 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: Изд-во Банки и биржи, 2017. – 325 с.
3. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. - 2016. - № 7-8. – С. 59-65.
4. Баранова Г.И. Модели управления персоналом: Учеб. Пособие / Г.И. Баранова. - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2017. – 287 с.
5. Белкина В., Белкина М. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. - 2015. - № 8. - С. 43-45.
6. Бланк И.А. Управление торговым предприятием / И.А. Бланк. - М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 2018. – 147 с.
7. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. - 2016. - № 7. - С. 48-49.
8. Верхолазенко В. Система мотивации // Консультант директора. - 2017. - № 4. – С. 79-83.
9. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения) / Н.А. Волгин. - М.: Экзамен, 2013. – 224 с.
10. Гутгард Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Управление персоналом. - 2015. - № 4. – С. 56-74.
11. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. - 2014. - № 1. – С. 14-32.
12. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2014. - № 1. - С. 115-131.
13. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 3-е изд., испр. / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2014. – 447 с.

14. Мусийчук С.В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / С.В. Мусийчук. - Магнитогорск, 2015. - 149 с.
15. Пустынникова Ю. Система мотивации персонала в ресторанах и кафе. Перспективы. URL: // <http://www.zhuk.net>
16. Старобинский Э. Мотивация // Консультант директора. - 2017. - № 12. - С. 75-92.
17. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации. // Кадры предприятия. - 2016. - №10. - С. 45-60.
18. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. 5-е изд./ В.В. Травин. - М.: Дело, 2013. - 402 с.
19. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2016. - 354 с.
20. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: Издательство «Экзамен», 2014. - 387 с.
21. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - М.:ИНФРА-М, 2015. - 290 с.
22. Управление рестораном / Под редакцией З.П. Румянцевой. - М.: Изд-во Экономика, 2014. - 158 с.
23. Хагеманн Г. Руководство по мотивации / Г. Хагеманн. - М.: НИРО, 2013. - 332 с.
24. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. - Минск, 2016. - 208 с.