

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_/ И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Снижение психофизиологической утомляемости персонала на примере ресторана  
«Правда»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2019.700. ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель  
преподаватель  
\_\_\_\_\_/М..А. Гнедкова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ЭУз–593  
\_\_\_\_\_/ Т.С. Землянова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_/ М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКОЙ УТОМЛЯЕМОСТИ	
1.1 Сущность механизмов снижения утомляемости персонала.....	5
1.2 Профилактика психофизиологического утомления.....	13
1.3 Организация профилактики утомляемости в ресторанной сфере..	20
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО–ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО РЕСТОБАРА «ПРАВДА»	
2.1 Характеристика предприятия.....	26
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО ресторана «Правда»..	29
2.3 Кадровый аудит организации ОООрестобар «Правда».....	49
3 ПРОЕКТ ПРОФИЛАКТИКИ ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКОЙ УТОМЛЯЕМОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРАВДА»	
3.1 Анализ системы профилактики психофизиологической утомляемости в ООО «Правда».....	57
3.2 Проект снижения психофизиологической утомляемости в ООО «Правда».....	60
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту системы профилактики психофизиологической утомляемости персонала.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ Диаграмма Ганта.....	90

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного производства, многие виды труда характеризуются высоким темпом работы, однообразием выполняемых действий в сочетании с большой физической нагрузкой, что способствует большой напряженности труда.

В связи с этим, современные ученые уделяют большое внимание изучению утомляемости, так как количество сотрудников, занятых этим видом деятельности, неуклонно растет. В России их число достигает примерно 30% от числа всех работающих, по данным зарубежной печати, на американских предприятиях их около 70%. Возможности полностью избавиться от утомляемости пока не имеется, более того, проглядывается стойкая тенденция увеличения утомляемости в большинстве имеющихся трудовых процессов.

Утомляемость от труда, вызывает целый ряд таких неблагоприятных последствий, как снижение работоспособности, рост травматизма, заболеваемости и текучести кадров, которые в конечном итоге приводят к значительному снижению эффективности труда в целом. Помимо этого страдает и развитие личности, нарушается ее контактность с окружающими, что приводит к конфликтам в трудовых коллективах, а так же в семьях.

Проблема профилактики утомляемости персонала сдерживается отсутствием единых научно-обоснованных положений, необходимых для формирования конкретных рекомендаций по предупреждению негативных последствий. Поэтому в данной дипломной работе, были рассмотрены современные методы, которые могут применяться для снижения психофизиологической утомляемости персонала.

Изучение природы появления и развития утомляемости труда, позволит вовремя применить механизмы снижения психофизиологической утомляемости, что сможет обеспечить оптимальную психологическую основу сотрудникам, для проявления высокопродуктивной профессиональной деятельности.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка проекта по снижению психофизиологической утомляемости, направленного на повышение качества работы и снижение текучести кадров в ресто­баре «Правда».

Объект исследования – ресто­бар «Правда».

Предмет исследования – система снижения психофизиологической утомляемости сотрудников.

В соответствии с заданной целью поставлены следующие задачи:

- изучить сущность утомления;
- определить особенности утомления в процессе подготовки работника;
- представить краткую характеристику ресто­бара «Правда»;
- провести анализ внешней и внутренней среды ресто­бара «Правда»;
- провести кадровый аудит ресто­бара «Правда»;
- разработка мероприятий по внедрению системы профилактики утомляемости
- расчет стоимости предложений по проекту снижение психофизиологической утомляемости персонала ресто­бара «Правда»

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

В первой главе рассматриваются теоретические основы утомляемости.

Во второй главе дана характеристика предприятия, проведен анализ внешней и внутренней среды организации, а также кадровый аудит предприятия.

В третьей главе проводится анализ утомления работников организации, разрабатывается проект по применению мероприятий по снижению утомляемости и рассчитывается стоимость предложений в рамках проекта.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКОЙ УТОМЛЯЕМОСТИ

## 1.1 Сущность механизмов снижения утомляемости персонала

В условиях современного производства, многие виды труда характеризуются высоким темпом работы, однообразием выполняемых действий в сочетании с большой физической нагрузкой, что способствует большой напряженности труда.

В этих условиях во многих организациях актуальной является разработка рекомендаций по оптимизации утомляемости с целью поддержания высокого уровня работоспособности, повышения производительности труда и сохранения здоровья персонала [1, с. 41].

Для того, чтобы разработать данные рекомендации, необходимо знать, что такое утомление, какие виды существуют и как их распознать на ранней стадии. Для начала рассмотрим несколько примеров определений понятия «утомляемость» разных авторов в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Определение понятия утомляемость

Автор	Определение
Сеченов И.М.	Утомление – временное снижение или утрата работоспособности организма, органа, ткани, наступающая после нагрузок [2].
Ухтомский А.А.	Утомление – психическое явление, переживание, вызываемое усталостью и близкое по своей природе переживаниям боли, голода, жажды [4].
Кекчеев К.У.	Утомление – закономерный процесс временного снижения работоспособности, в результате деятельности [3].
Роземблей В.В.	Утомление – вызванное работой, временное снижение работоспособности [5].

Представив различные интерпретации понятия «утомление», можно выразить обобщенное определение. Утомление – физиологическое и психологическое состояние человека, которое является следствием напряженной или длительной работы.

В последнее время приобретает все большее распространение классификация видов утомления, основанная на преимущественной локализации утомления в

звеньях нервной системы, обеспечивающей деятельность человека [2, с. 140]. Согласно указанной классификации, выделяют сенсорное утомление и его разновидности (перцептивное и информационно), а также эффекторное и умственное утомление.

Сенсорное утомление развивается в результате длительного или интенсивного воздействия раздражителя (например, сильный шум, свет), при котором первичные изменения возникают в сенсорных системах, начиная от рецептора и кончая корковым концом анализатора.

Перцептивное утомление, локализованное преимущественно в корковом конце анализатора, связано с трудностью обнаружения сигнала (например, при больших помехах, при его малой интенсивности, трудности дифференцирования).

Информационное утомление развивается вследствие недостаточности информации или при информационной перегрузке, когда наибольшая нагрузка падает на динамику межцентральных отношений, заключающуюся в замыкании временных связей между различными структурами в центральной нервной системе и оживлении ассоциативных связей, позволяющих правильно отразить в сознании объективную картину внешней среды.

Эффекторное утомление возникает при локализации изменений преимущественно в отделах центральной нервной системы, формирующих двигательный акт.

Все авторы, занимающиеся проблемой утомляемости, считают, что предпосылкой появления утомления является усталость. Усталость – сигнал, предупреждающий организм о дезорганизации в первичной деятельности мозга. К чувствам, связанным с усталостью можно отнести: чувство голода, жажда, боли и т.д. Так как работа сотрудника при данном производстве, сводится к выполнению сложных, однообразных движений, которые повторяются множество раз в течение смены.

Причинами возникновения утомляемости, учёные называют:

– структурное многообразие, сложность рабочих операций;

- продолжительный временной цикл;
- высокая степень повторяемости;
- высокий ритм и темп работы
- эмоциональная нагрузка;
- высокая величина физической нагрузки;
- постоянный фоновый шум;
- низкая степень освещения [6].

В зависимости от функциональных изменений в организме под влиянием трудовых нагрузок различают четыре степени утомления:

- утомление первой степени (маловыраженное) которое мало чем отличается от исходного функционального состояния. Его симптомами являются появление ошибок при выполнении точных движений с незначительными мышечными усилиями. Работа с нормальными и максимальными усилиями выполняется без существенных изменений;

- утомление второй степени (умеренное) характеризуется незначительным снижением работоспособности и выносливости. Общая работоспособность близка к исходной. Наблюдается увеличение количества ошибок при выполнении действий, требующих незначительных или максимальных мышечных усилий. При этом первые выполняются с большими, а вторые – с меньшими усилиями, по сравнению с исходными значениями;

- утомление третьей степени (выраженное) отличается заметным снижением работоспособности и выносливости двигательного аппарата. Время реакций увеличивается, скорость оптимальных и максимальных рабочих реакций замедляется, мышечная сила при приложении максимальных усилий уменьшается, работа с минимальными мышечными усилиями выполняется с чрезмерной силой, т. е. имеют место четко выраженные парадоксальные реакции;

- утомление четверной степени (сильно выраженное) связано с проявлением ультрапарадоксальных реакций, т.е. все позитивные сигналы не воспринимаются

работником, а негативные вызывают позитивные реакции, что приводит к ошибкам, травмам, авариям.

Утомление приводит к резко выраженным изменениям в ключевых для данной трудовой деятельности физиологических системах и умеренных сдвигов в сопутствующих системах. Особенно утомляемость с преимущественным напряжением какой-либо одной физиологической системы вызывает существенные сдвиги в функциональном состоянии центральной нервной системы [8].

Для того чтобы обосновать границы пооперационного разделения труда и разработать мероприятия по снижению утомляемости, необходимо провести анализ трудовых операций, оценить степень их нагрузки, выявить так называемые критические психофизиологические особенности операций [13].

Критические особенности операций – это те операции, которые требуют от сотрудника повышенного напряжения психических функций, при выполнении которых наблюдается наибольшая частота ошибочных действий. Ошибочные действия – это действия, которые нарушают нормальный ход работы и не способствуют достижению поставленных целей [8].

Типичными причинами ошибочных действий могут быть:

- отсутствие у сотрудника хорошо сформированных трудовых навыков;
- несоответствие индивидуально-психологических качеств сотрудника требованиям выполняемой работы;
- временное снижение работоспособности;
- отрицательный опыт выполнения подобной работы [5].

Под психофизиологическими структурными особенностями трудовой операции понимают состав сенсорных, перцептивных, мнемических и моторных действий, их взаимосвязь и взаимовлияние. При данном анализе используются такие методы как: хронометраж и алгоритмический анализ. Помимо этого, используются результаты опроса сотрудников о субъективной оценке их состояния [2].



Другими отрицательными последствиями утомления являются:

- снижение работоспособности и производительности труда;
- ухудшение предоставляемого сервиса;
- производственный травматизм;
- повышенная заболеваемость;
- снижение творческой инициативы сотрудников;
- высокая текучесть кадров [10].

В некоторых случаях состояние утомляемости переходит в состояние психического пресыщения, которое характеризуется отвращением к данной деятельности, раздражительностью, эмоциональной неустойчивостью, развитием невротических и сосудистых расстройств.

Говоря про влияние утомляемости на организм сотрудников, стоит отметить, что оно весьма сложно и многообразно. У большинства людей утомление сопровождается рядом неприятных субъективных ощущений. Такие ощущения проявляются в падении интереса к выполняемой работе, сонливости, невнимательности, апатии, чувстве усталости, искаженном чувстве времени, что в конечном итоге приводит к субъективной оценке работы, как непривлекательной и сложной [1].

В литературе встречается разделение критериев утомляемости на объективные и субъективные.

К первым из них можно отнести показатели, связанные с эффективностью труда, изменениями физиологических функций. К таким изменениям можно отнести артериальное давление, сердечные сокращения, минутный и систолический объем крови, качество крови и пр.

Утомление психологического характера происходит следующим образом:

- снижается уровень восприимчивости работника. Итогом такого снижения является полное не восприятие человеком определенных раздражителей, а реакция на некоторые из раздражителей проявляется с опозданием;
- снижается степень собранности и внимательности;

- снижается скорость припоминания, запоминания и мышления;
- у работника проявляются такие негативные качества как скука, безразличие к тому, что происходит вокруг него, напряженность, раздражительность, а иногда и депрессия;
- также свойственны такие проявления как нарушение координации, которые приводят к возникновению ошибок, травм и аварий на производстве.

Ощущения утомления, имеющие субъективный характер, можно назвать усталостью. Эти два понятия (усталость и утомление) нельзя отождествлять. К примеру, усталость порой связана с высокой степенью заинтересованности работника в профессиональной деятельности, позитивными эмоциями, а также определенными позитивными установками. Одновременно с этим, объективные показатели утомления могут быть выражены значительно.

При этом чаще всего объективные и субъективные показатели утомления имеют одно направление. Это демонстрируют результаты исследований российских ученых, проводимых на промышленных предприятиях страны. Так было отмечено, что изменение показателя работоспособности, которое характеризует уровень объективного утомления, а также степень усталости у специалистов, занимающих разные должности и представляющих разные профессии, схожи друг с другом. Так как сущность усталости связана с одним из этапов изменения работоспособности, показатель работоспособности в определенный момент времени рассчитывается следующим образом, в соответствии с формулой 1.1:

$$B = \frac{K_{int1} + K_{int2}}{2} \times 100 \quad (1.1)$$

где  $K_{int1}$  и  $K_{int2}$  – интегральные показатели функционального состояния в два последних момента наблюдения.

Одним из критериев оценки усталости является трудовое напряжение. Чем выше этот показатель, тем выше уровень усталости. Оценивая данный показатель

на производственных предприятиях, исследуются такие параметры как кратковременная память, возможность концентрироваться на определенном объекте и переключать внимание, а также скорость движений и мышления и пр.

Исследования проводятся до и после работы, а также 2-3 раза в течение рабочего дня. Полученные показатели имеют разную направленность значений и разную весовую значимость функциональных сдвигов.

Весовые коэффициенты по каждой психофизиологической функции, которые были определены на основе массовых экспериментальных исследований, проведенных учеными Гомельского государственного университета, составляют:

- объем кратковременной памяти – 0,80;
- концентрация и распределение внимания – 1,13;
- скорость мышления – 0,56;
- тэппинг-тест – 2,37;
- минутный объем крови – 1,58.

По показателю трудового напряжения можно установить степень усталости. При показателе ниже 15,0 имеет место усталость первой степени, от 15,0 до 25,0 – второй, от 25,0 до 35,0 – третьей и более 35,0 – четвертой степени.

Методом опроса изучается субъективное состояние работающих. У практически здоровых людей выясняется наличие утомления, величина которого оценивается в баллах по следующей шкале: отсутствие утомления – 0 баллов; легкое утомление – 1; среднее утомление – 2; сильное утомление – 3, очень сильное утомление – 4 балла.

Основными симптомами утомления являются: общее утомление; вялость; сонливость рассеянность; раздражительность, головная боль, тяжесть в голове, шум в ушах, резь в глазах, усталость рук, ног.

Общий балл утомление группы работников выводится как среднеарифметическое их ответов.

Степень адаптированности совокупности работников в трудовых нагрузок можно оценить методом опроса их по утомления (сильно устают, не устают, устают нормально).

Общий коэффициент утомления вычисляется по формуле 1.2:

$$K_c = \frac{Ч_c - Ч_n}{Ч_{заг}} , \quad (1.2)$$

где  $Ч_c$ – численность сильно утомленных работников;

$Ч_n$ – численность работников, не устали;

$Ч_{заг}$ – общая численность работников.

$K_c$  может изменяться от 1 до -1. Если  $K_c$  приближается к 0, то это свидетельствует о нормальном состоянии группы работников.

Отношение общего коэффициента утомления к коэффициенту восстановления работоспособности характеризует степень трудовой нагрузки и рассчитывается по формуле 1.3:

$$K_{стн} = \frac{K_c}{K_{ен}} . \quad (1.3)$$

Оптимальной величиной этого отношения является 1.

Таким образом, в данном параграфе были изучены основные понятия, связанные с утомляемостью. Были определены основные виды утомляемости, причины их возникновения, признаки проявления, последствия и влияние на организм сотрудников. Часто утомляемость является характерной чертой тех или иных строго регламентированных производственных процессов, и тогда бороться с ней особенно сложно. Также следует учитывать, что большинство исследователей утомляемости передают отрицательный оттенок. Следовательно, стоит учитывать отрицательное влияние утомляемости на эффективность

производства, при использовании мер предупреждения этого нежелательного явления.

## 1.2 Профилактика психофизиологического утомления

При разработке мер профилактики психофизиологического утомления следует принимать во внимание ключевые явления психофизиологического характера, которые появляются у работников при условии монотонной деятельности, и которые, по большей части, определяют негативные последствия.

В связи с вышесказанным меры, направленные на снижение утомления работников, должны быть связаны в первую очередь:

- с совершенствованием различных технологических процессов, которые направлены на снижение воздействия утомляемости на человека;
- с обеспечением наилучшего соотношения нагрузки как двигательной, так и информационной;
- с увеличением эмоциональности, бодрствования и мотивации.

Все вышеперечисленные направления повышения эффективности работы возможно достичь путем улучшения условий труда, влияния на физическое и эмоциональное состояние человека с помощью различных технологических, организационных, технических, психологических и физических мер. Основными из них являются:

- повышение уровня автоматизации и механизации рутинной работы;
- обновление и оптимизация технологий, содержания трудовой деятельности;
- оптимизация организации труда;
- оптимизация организации рабочего места сотрудника;
- улучшение условий труда, обеспечивающее более здоровую атмосферу;
- использование разного рода факторов психологического и социально-психологического характера, направленных на профилактику утомления;
- повышение эффективности труда и вне рабочего времени [29].

Результатом всех этих мер должно стать снижение утомления, позитивного воздействия на производительность и работоспособность работника.

Существуют разные варианты по снижению утомляемости, например, кратковременные, но частые перерывы, чередование работы, ротация, производственная гимнастика и многие другие.

Утомление, которое появляется в связи с осуществлением профессиональной деятельности, обусловлено несколькими факторами. В первую очередь, на уровень утомляемости и изменение этого уровня оказывают влияние характер деятельности, напряженность труда, тяжесть работы, интенсивность и темп профессиональной деятельности. Если процесс работы организован правильно, то утомление наступает позднее. Если работник выполняет одинаковые операции, выполняемые в условиях малоподвижности, то скорость изменений психофизиологического характера увеличивается. Таким образом, если работник на протяжении длительного периода времени выполняет одну и ту же работу, которая связана с небольшим количеством движений, к примеру, сборкой агрегата на конвейере, то внимание и мотивация пропадают довольно быстро, ускоряется развитие утомления.

В особенности ранняя утомляемость наступает в том случае, если работник занимается работой в статичной позе, либо в том случае, если деятельность рабочее место организовано в условиях ограниченного потока раздражителей (к примеру, световых или звуковых сигналов, которые включают данные об условиях труда).

Также на утомление влияет окружающая среда, в которой осуществляет свою деятельность работник. К факторам, оказывающим существенное влияние, относятся: влажность и температура воздуха, шум и вибрация, наличие и концентрация в воздухе химических соединений и пр.

То, насколько быстро изменяется состояние человека, появляется и усиливается утомление, влияет состояние самого работника, уровень его здоровья

и подготовки, а также различные качества (к примеру, волевые характеристики, уровень внимания, тревоги, представления и установки и пр.).

Утомление зарождается на этапе снижения работоспособности. Этот этап включает несколько стадий, так называемых подэтапов: субкомпенсация, декомпенсация и срыв [2, с. 140].

Первая из них связана с существенным снижением физиологического резерва, реакции человека становятся менее эффективными, что связано с сохранением или нехваткой энергии. К примеру, уровень минутного объема кровотока поддерживается путем повышения частоты сердечных сокращений, а не ростом ударного объема (что, казалось бы, являлось бы более эффективной, «выгодной», реакцией); для реализации двигательной реакции необходимо задействовать больше мышц, также характерно снижение силы сокращений каждого из мышечных волокон. Для этой же стадии свойственно уменьшение результативности деятельности, то есть увеличиваются затраты психофизиологического характера, которые нужны для реализации одной и той же трудовой операции, а также снижается уровень производительности труда данного сотрудника. В момент реализации этой стадии нарушаются вегетативные функции, снижается скорость и уменьшается сила сокращения мышц, снижается выработка, уменьшается скорость рефлексов и пр. Проявление всех названных признаков или некоторых из них приводит к следующим негативным последствиям: замедлению темпа работы, снижению точности движений, ухудшению координации, а также снижению ритмичности труда. Одновременно с этим ослабляется внимание работника, его переключение становится затруднительным. Это в свою очередь ведет к совершению ошибок? Как количественных, так и качественных.

На второй стадии все перечисленные выше изменения становятся более очевидными. Кульминацией декомпенсационной стадии является невозможность выполнения трудовых обязанностей и переход в стадию срыва.

Физиологическая основа утомления – нарушение нервной регуляции работы.

Снижение уровня утомления производственного работника осуществляется с помощью реализации ряда мероприятий. К примеру, организация и оборудование рабочего места сотрудника производится с учетом эргономики, антропометрики и психофизиологических параметров нормальной работы человека. Разработка и внедрение механизмов, передача части рутинной работы автоматам и машинам, повышение уровня эргономики рабочего места, – все это позволяет снизить уровень утомления и повысить производительность труда. На работоспособность, как уже было отмечено ранее, влияет поза работника, а потому оптимизация в этом аспекте также значительно облегчает труд: повышается скорость и точность движений, снижается необходимость в мышечных усилиях и пр. Оптимальная поза разрабатывается с учетом названных показателей, а также характера работы и характеристик рабочего места.

Разрабатывая рабочее место, включая расположение и характеристики оборудования, автоматов, пультов и панелей, экспертам следует обращать внимание на гендерные различия работников, особенности размещения (горизонтальное и вертикальное) оборудования, позы (сидя или стоя) и пр.

Существует две схемы распределения «органов управления»:

– распределение в зоне легкой досягаемости. Оно подразумевает схему, при которой кнопки, переключатели и тумблеры, используемые чаще всего, располагаются в зоне, которая имеет наилучший доступ и позволяет совершать быстрые и наиболее точные движения;

– распределение в зоне досягаемости. Оно подразумевает схему, при которой кнопки, переключатели и тумблеры, которые используются не так часто, располагаются в зонах, достижение которых требует большей амплитуды движений.

Правильное распределение данных схем следует назвать рациональным или оптимальным.



Для того, чтобы не допустить утомления работников, можно использовать различные средства, в том числе упражнения, которые позволяют сформировать или усовершенствовать навыки, оптимизировать режим труда и отдыха.

Работа по созданию оптимального режима труда и отдыха включает физические упражнения, мероприятия психологической и физиологической разгрузки, в том числе музыкальное сопровождение.

Так, активный отдых, феномен которого был исследован нашим соотечественником И.М. Сеченовым, лежит в основе гимнастики, разработанной для производственного коллектива. Так, восстановлению органов способствует нагрузка на другие мышечные группы.

С точки зрения физиологии вышеназванный механизм можно описать следующим образом: рецепторы, которые задействованы при осуществлении трудовой деятельности, посылают определенные импульсы в ЦНС, возбуждая нервные центры. Если характер деятельности меняется, то процессы торможения усиливаются, что, в свою очередь, позволяет ускорить процессы восстановления в коре головного мозга, повысить уровень его возбуждения.

Так, помочь организму отдохнуть можно не только с помощью упражнений физического характера, но и смена деятельности, форма ее выполнения (комплекс движений). Трудовая деятельность, выполняемая в качестве активного отдыха, должна учитывать следующие характеристики:

- мероприятия, которые подбираются экспертами для того, чтобы чередовать их в процессе работы, не следует связывать с работой одних и тех же органов и систем. Так, управленческий труд, связанный с умственным напряжением (напряжением органов зрения и слуха), следует чередовать с физическим трудом (работой с механизмами или руками);

- чередуемые формы деятельности должны учитывать возраст сотрудников. Так, метод чередования форм деятельности отлично действует на молодых работников, а вот на деятельность более «взрослых» кадров такой метод оказывает меньшее влияние. Его можно использовать в ограниченных пределах;

– чередование форм деятельности может осуществляться лишь в том случае, если работники овладели всеми из них по отдельности. Так, если названное не будет исполнено, чередование не будет иметь видимого эффекта;

– одной из важных характеристик чередующихся форм деятельности является их интенсивность. Так, не следует переусердствовать: без меры нагружать мышцы и органы (в этом случае работник может переутомиться, устать). Умеренность даст наилучший эффект;

– чередуя формы деятельности, следует учесть следующее: самым наилучшим образом повлияет смена более интенсивной работы на менее интенсивную; более высокого темпа работы на деятельность с меньшим темпом; однообразной работы на более разнообразную;

– чередующиеся формы деятельности должны также отличаться позой, нагрузкой на разные группы мышц и пр.

Для того, чтобы сохранить работоспособность работника на высоком уровне, а также обеспечить низкий уровень утомления, следует обратить внимание на ритм и темп деятельности. Их оптимизация позволит осуществлять деятельность с предельным уровнем интенсивности. Восстановить нормальное состояние можно как при помощи активного, так и при помощи пассивного отдыха. Под последним понимается создание таких условий, при которых обеспечивается спокойное состояние расслабленного организма. Для того, чтобы нивелировать утомление на работе многие эксперты применяли различные стимуляторы и фармакологические средства, включая кофеин или фенамин. Отметим, что не всякий такой стимулятор является полезным, или хотя бы безвременным для человека. Однако, многие вещества приносят ощутимую пользу. К примеру, витамины С или В, минералы (кальций, йод, магний и пр.). Эти средства позволяют укрепить иммунитет и нервную систему, что положительно влияет на самочувствие работника.

Также к факторам, позволяющим стабилизировать уровень утомления, относятся эмоциональное и мотивационное содержание работы.

Так, чем более существенным является трудовой мотив, тем позже приходит утомление. В особенности это касается мотивов, которые имеют для человека высокое социальное значение. При наличии таких мотивов можно говорить об интересе и творческом отношении к трудовой деятельности со стороны работника. Благодаря позитивным эмоциям человек может довольно быстро включиться в процесс и ритм работы, мобилизоваться и сконцентрироваться на труде. Высокое значение позитивного настроения можно отметить, при оценке скорости восстановления организма после того, как работнику были сообщены хорошие новости, либо после того, как он встретился с близким ему человеком.

Для того, чтобы нейтрализовать напряжение и утомление, можно использовать комнаты разгрузки и релаксации.

Так, чтобы снять нервно-мышечное напряжение, достаточно расслабить мышцы в различных участках. Расслабление происходит путем контрастного чередования сильного напряжения мышц и их расслабления.

Что касается комнат психологической разгрузки (КПР), то здесь следует упомянуть комнату, созданную на базе завода «Стройгидравлика» г. Одесса. Именно он стал первым предприятием в нашей стране, который включал оборудованное помещение для релаксации. Цвет, свет, музыка, имитация ландшафта, – все это должно было расслаблять работников и снимать психологическое напряжение. Помещение периодически использовалось для проведения мероприятий по снижению напряжения и утомления.

Главной задачей такой комнаты является восстановление работоспособности человека в случае, когда имеются признаки утомления. Для этого достаточно 15-ти минут пребывания в комнате. В КПР могут присутствовать агрегаты для физической разгрузки: боксерская груша, закрепленные теннисные мячи с ракетками, велоэрго- и силометр. Физические нагрузки, связанные с выплеском адреналина, могут положительно повлиять на разрядку работника.

Досуг, организованный во внерабочее время, также может являться профилактической мерой. Работникам, которые заняты умственным трудом,

рекомендуется посещать спортивный зал или бассейн, осуществлять прогулки на велосипеде или лыжах и пр. Если работа связана с нахождением в закрытом помещении, сотруднику рекомендуют чаще находиться на свежем воздухе: к примеру, прогуливаться по парку, заниматься активными видами спорта или хобби, подразумевающими нахождение на улице. Если трудовая деятельность связана с осуществлением монотонных однообразных действий, работнику рекомендуется заниматься творчеством (рисованием, музыкой, театром и пр.).

Все названные мероприятия направлены на снижение утомления производственного работника, что, в свою очередь, позволяет увеличить работоспособность и производительность труда, рационализировать затраты рабочего времени. Благодаря этому снижается количество совершаемых ошибок и аварий, сокращаются потери рабочего времени и простои, повышается уровень активности и удовлетворенности сотрудников предприятия.

В данном параграфе были рассмотрены основные механизмы снижения утомляемости сотрудников. Выявили, какие возможно будет применить на примере ресто бара «Правда». Также определили курс развития современных мер применяемых для минимизации утомляемости от труда.

### 1.3 Организация профилактики утомляемости в ресторанной сфере

В рамках работы уже упоминалось такое понятие как режим труда и отдыха. Для раскрытия ряда положений, следует сформулировать его определение. Под режимом труда и отдыха следует понимать чередование часов работы и времени перерыва на отдых на протяжении определенного периода (смены, месяца, года).

Режимы труда и отдыха формируются с учетом трудоспособности человека. Это физиологический показатель, который отражает взаимосвязь человека с условиями внешней среды и характером трудовой деятельности.

Уровень трудоспособности человека, т.е. его способность выполнять установленный объем работы определенного качества за определенное время, изменяется в разные периоды рабочего времени под влиянием разных факторов. Главной причиной колебаний уровня трудоспособности на протяжении рабочего дня, суток, недели, года являются изменения в характере протекания физиологических и психических функций в организме человека.

Внедрение рациональных режимов труда и отдыха, т.е. физиологически обоснованного чередования времени труда и времени отдыха, во многом определяет эффективность труда на рабочем месте. При длительном непрерывном рабочем периоде и коротком времени отдыха появляется утомляемость и снижается работоспособность.

Изучение потоков потребителей позволяет составлять графики работы официантов с учетом рационального использования рабочего времени при обеспечении бесперебойного и качественного обслуживания.

Предприятия общественного питания могут быть открыты пять, шесть и семь дней в неделю с односменным, полторасменным и двухсменными режимами работы. Рестораны работают на непрерывной семидневной рабочей неделе без выходных дней с полторасменным и двухсменными режимами работы.

В ресторанах допускается суммированный учет рабочего времени за год. За переработанное время работникам предоставляются дни отдыха.

На предприятиях работающих без перерыва работникам предоставляется перерыв для приема пищи и отдыха продолжительностью от 30 мин до одного часа, а при полторасменном режиме работы не менее одного часа.

На каждом предприятии администрация разрабатывает графики выхода на работу официантов, кассиров, поваров и других работников. Графики должны обеспечивать наиболее рациональное использование рабочего времени с учетом правильной расстановки работников, плотности потока потребителей и часов работы предприятия. При их составлении за основу принимают правовые нормы, определяющие продолжительность рабочего дня и времени отдыха, необходимость соблюдения установленной общей продолжительности рабочего времени за неделю.

В графиках выхода на работу для каждого работника указывают время начала и окончания работы, продолжительность перерыва для приема пищи и отдыха, а также чередование рабочих дней и дней отдыха, чередование смен. Графики составляют на месяц с учетом очередных отпусков, отпусков на учебу и т. д. и доводят до сведения работников не позднее чем за две недели до введения их в действие, а при сохранении прежнего режима работы предприятия – за три дня. Изменение графиков работы в течение месяца допускается в случаях, связанных с производственной необходимостью. Учет рабочего времени ведется ежедневно в таблице с указанием фактически отработанного каждым работником времени.

Наиболее рациональным режимом труда и отдыха официантов является работа по 8 часов в смену с предоставлением двух выходных дней в неделю по скользящему графику при односменной и двухсменной работе ресторанов и кафе. Он может быть применен и для официантов при полуторасменной работе предприятий. В отдельных случаях при полуторасменной работе предприятий, где не представляется возможной работа официанта по 8 часов ежедневно, применяется суммированный учет рабочего времени с работой официантов по 11 ч 30 мин через день.

При организации труда с ежедневным выходом на работу целесообразно использовать ленточный график, по которому рабочий день отдельных работников начинается в разное время,

чтобы обеспечить максимальное количество работников в часы наибольшей загрузки предприятия.

При необходимости, в порядке исключения, рабочий день может быть разделен на части или быть неполным. В этих случаях составляются графики прерывного и графика неполного рабочего дня. При графике прерывного рабочего дня устанавливается перерыв на несколько часов. График неполного рабочего дня применяется в тех случаях, когда работники (официанты, мойщики посуды, уборщицы и др.) принимаются на неполный рабочий день.

В связи со сложностью работы обслуживающего персонала, рассмотрим основные проблемы, которые могут возникнуть в процессе организации трудовой деятельности.

Основные представители персонала общественных заведений питания – это повара и официанты.

Для официантов вредными для здоровья факторами являются:

- работа в ночную смену;
- нагрузка на нервную систему, постоянные стрессы;
- шум в зале ресторана, кафе, бара и т.д.;
- нагрузка на опорно-двигательный аппарат;
- задымленность помещения при обслуживании гостей (кальян)

Для повара вредными для здоровья факторами являются:

- работа в условиях высоких температур;
- нагрузка на опорно-двигательный аппарат, в том числе длительная вынужденная рабочая поза;
- загрязнение воздуха продуктами, образующимися при приготовлении пищи;
- контакт с аллергенами, раздражающими веществами;
- работа в ночную смену;
- поднятие и перемещение тяжестей.

Следствием постоянного влияния профессиональных вредностей являются нарушения сна, гипертоническая болезнь, неврозы, нарушения суточного ритма, эндокринные заболевания, вторичная иммунная недостаточность и даже онкологические заболевания.

Формируется синдром профессионального выгорания, варикозно-расширение вен нижних конечностей, снижается слух, появляются заболевания позвоночника, плоскостопие, бронхиальная астма, хроническая обструктивная болезнь лёгких, различные формы аллергий. Работа в условиях повышенных температур провоцирует сердечно-сосудистые заболевания (инфаркт миокарда, инсульт), кожные заболевания (розацеа).

У кондитеров профессиональным заболеванием являются грибковые инфекции. Обязательными условиями профилактики профессиональных заболеваний являются регулярные медосмотры, оборудование рабочих мест согласно санитарным нормам и правилам, соблюдение техники безопасности и трудовой дисциплины на рабочем месте.

Кроме того, необходимо прилагать личные усилия по ведению здорового образа жизни и снижению влияния профессиональных вредностей:

1. Для предотвращения проблем с опорно-двигательным аппаратом ежедневно надо делать утреннюю гимнастику и физкультурной паузы на рабочем месте, а также давать себе дополнительные физические нагрузки. Другими словами, обеспечить себе полноценный двигательный режим. Носить удобную лёгкую обувь на низком каблуке, при необходимости использовать ортопедически стельки или специальную ортопедическую обувь. Научиться поднимать и перемещать тяжести, пользоваться тележками и укреплять мышцы спины с помощью специальных упражнений.



2. Для профилактики заболеваний дыхательной системы как минимум 30-60 минут находиться на свежем воздухе, а в течение дня проветривать помещение.

3. Чтобы не было заболеваний желудочно-кишечного тракта, нужно придерживаться сбалансированного рационального питания. Если заболевания уже есть, то соблюдать рекомендации врача и придерживаться специальной диеты.

4. Для профилактики синдрома профессионального выгорания и нервно-психического перенапряжения следует освоить техники аутотренинга и быстрого успокоения. Например: несколько раз глубоко вдохнуть и выдохнуть, не спеша сосчитать про себя до десяти.

5. В случае посменной работы согласовывать режим работы и время выхода в смену со своими биологическими ритмами («жаворонок», «сова»).

6.

Для профилактики варикозного расширения вен периодически менять статическую на рубку на динамическую, носить компрессионные чулки, носки, гольфы, колготки (по рекомендации врача). В перерывах снимать обувь и давать отдых ногам, проглаживать ноги обхватывающим движением рук от пальцев к бёдрам для улучшения кровотока.

В данном параграфе были рассмотрены, основные мероприятия в борьбе с утомляемостью. Определили, что не каждый сотрудник способен самостоятельно побороть данное состояние. И организация должна учитывать, все факторы при применении механизмов. Стоит обратить внимание, что важным фактором является так же контроль вне рабочего времени сотрудника, что позволяет без отрыва от производства работать над снижением утомляемости. Не причиняя особый вред, производительности организации.

## ВЫВОД ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первой главе были рассмотрены основные понятия, связанные с психофизиологической утомляемостью. В ходе этого процесса, притупляются все возможные реакции, снижается уровень внимательности, уровень эффективности

сотрудника. Помимо внешних признаков, присутствия утомления, имеются и внутренние, которые переживает сотрудник в себе. Со временем это приводит, к различным проблемам со здоровьем. Поэтому организациям необходимо бороться с данной проблемой еще на стадии начального развития. Практически все мероприятия связанные с борьбой, не требуют внушительных денежных затрат, если правильно все организовать и поддерживать на протяжении всей трудовой деятельности сотрудников. Учитывая это, в первой главе, мы рассмотрели, основные методы профилактики утомляемости сотрудников в течение рабочего времени и за его пределами, которые были взяты за основу данного проекта, и описаны в главе 3.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО–ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО РЕСТОБАРА «ПРАВДА»

### 2.1 Характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Правда» создано 3 октября 2018 г., в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом « Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество имеет Устав, утвержденный. Учредителями общества являются физические лица.

Деятельностью ресторана «Правда» является организация услуг питания и отдыха потребителей.

Формат «рестобара» обоснован тем, что в заведение полноценное меню и в то же время богатая барная карта.

Организационная структура – линейно-функциональная.

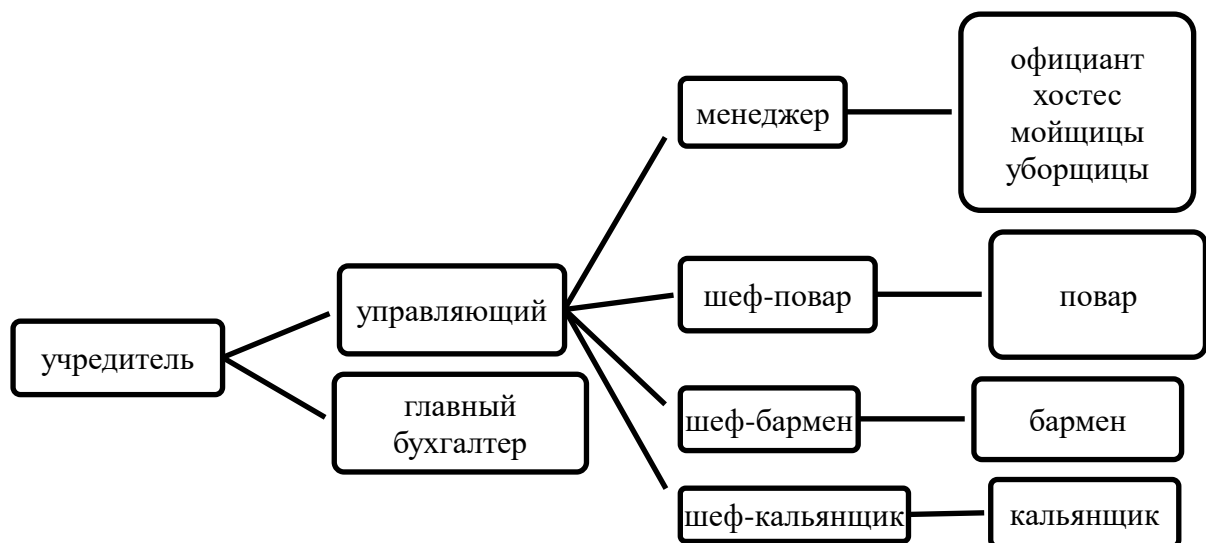


Рисунок 2.1 – Организационная структура ресторана «Правда»

В отдел управления входят:

– управляющий (1чел.), решает такие вопросы, как хозяйственная часть, распределение работ между сотрудниками, анализирует продажи, выставление планов, координация и контроль персонала, решает вопросы с инстанциями

Роспотребнадзор и т.д., также дает указание сотрудникам, создает приказы и распоряжения;

- главный бухгалтер (1чел.), занимается оплатами поставщикам, начислением заработной платы, отчислением налогов, другими словами, занимается всеми финансовыми вопросами;

- шеф-повар (1чел.), в его подчинении повара, помощники поваров. Основная работа – контроль за кухней; обеспечение бесперебойной работы, качественный и количественный контроль, контроль банкетных блюд, разработка меню;

- менеджер (2чел.), в их подчинении официанты, хостес, мойщицы и уборщицы. Основная работа – контроль за залом, решение конфликтных ситуаций, расчёт гостей;

- шеф-бармен (1чел.), в его подчинении бармены. Основная работа – разработка барного меню, контроль отдачи напитков;

- шеф-кальянщик (1чел.), в его подчинении кальянщики. Основная работа – контроль отдачи кальянов.

Отдел производства (кухня): повара холодного, горячего, кондитерского, мясного, заготовочного цехов (17 чел.). Основная работа – производство блюд, заготовок по технологическим картам, соблюдение санитарных правил и норм.

Отдел обслуживания (зал):

- официанты (6чел.). Основная работа – обслуживание гостей, вовремя приходить на помощь, если требуется, обслуживание гостей на предзаказах;

- хостес (5чел.). Основная работа – бронирование столов, встреча гостей и сопровождение до стола;

- бармены (8). Основная работа – прием заказов и обслуживание за контактной барной стойкой, отдача напитков;

- мойщицы уборщицы (7чел.). Основная работа – соблюдения чистоты полов, складских помещений, туалетных комнат, мытье посуды.

Штат компании составляет 50 человек.

Миссия ресторана «Правда» заключается в удовлетворении потребностей гостей, а именно организовать приятное времяпровождение, путём хорошего сервиса, отличной кухни, интересными напитками, и музыкального сопровождения.

Как известно, миссия – это посыл во внешнюю среду, который может быть ориентирован на поставщиков, потребителей, инвесторов, персонал. Сформулированная у ресторана «Правда» миссия, направлена, в первую очередь на клиентов, предлагая им конкурентные преимущества, высокое качество сервиса. В отношении персонала миссия наделяет ответственностью за результат каждого сотрудника, обязует следовать установленным ценностям компании.

Ценности ресторана «Правда»:

1. Верность – мы верны интересам наших клиентов в любой ситуации. Профессионализм – мы всегда профессионально подходим к любым делам. Естественность – мы свободны в общении и с нами легко работать.

2. Результат – мы всегда ориентируемся на достижение результата. Единство – мы дружная команда с едиными ценностями и видением бизнеса.

3. Честность – мы против обмана внутри коллектива.

4. Ценности ресторана напрямую связаны с представленной миссией.

Следует также отметить, что лишь две из шести представленных ценностей ориентирована на персонал – единство и честность. Остальные направлены на клиентов, подчеркивая современность, надежность и эффективность компании.

Цель – завоевать долю рынка равную 6%, путём расширенной рекламной кампании, эффективной работы персонала и создания качественных блюд для гостей.

Цель также соответствует миссии организации. В миссии прослеживается клиентоориентированность и профессионализм сотрудников, что в свою очередь позволит увеличить количество гостей. Цель и миссия соответствует открытой кадровой политике организации. Организация открыта новым технологиям, сотрудники для организации большая ценность.

Культура организации отслеживается сразу же на входной группе. У организации есть свой логотип, свои социальные сети. Дизайн ресторана выполнен в стиле loft.

В организации существуют «Правила внутреннего распорядка». Можно отнести их к структуре организационной культуры. В документе прописаны основные моменты такие как: взаимодействие с руководством ресторана, где написано, если сотрудник не понимает чего либо, то обращаться с любыми вопросами к управляющему или учредителю. Руководство готово ответить на все интересующие вопросы персонала: график работы, время перерывов и обедов, невыходы на работу, приход и уход с организации. Кроме того в правилах систематизированы требования к взаимоотношениям среди работников предприятия, дресс-коду сотрудников, к поведению сотрудников при обслуживании гостей. С правилами трудового распорядка подлежат ознакомлению вновь принятые работники.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО ресторана «Правда»

Рассмотрим экономические показатели и сделаем анализ за полгода месяца. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ за 6 месяцев, основные показатели эффективности работы организации

Наименование	Октябрь 2018	Ноябрь 2018	Декабрь 2018	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Средний темп роста	Сред. прирост
Выручка от реализации (руб.)	1 929 466	2 411 894	3 021 157	3 111 792	3 158 469	3 229 534	110,85	260 013
Себестоимость реализованной продукции (руб.)	524 827	740 803	974 769	1 003 038	1 023 098	1 042 537	114,71	103 541
Чистая прибыль (руб.)	28 942	38 590	81 571	77 795	88 437	83 968	123,74	11 005

## Окончание таблицы 2.1

Наименование	Октябрь 2018	Ноябрь 2018	Декабрь 2018	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Средний темп роста	Сред. прирост
Рентабельность продаж (руб.)	1,5	1,6	2,7	2,5	2,8	2,6	111,63	0,22
Дебиторская задолженность (руб.)	2 354 733	2 461 994	2 342 655	2 272 375	2 181 480	2 072 406	97,48	-56465,3
Производительность труда (руб. на чел.)	48 237	53 598	55 947	59 842	64 459	59 806	104,39	2313,838
Уровень брака (%)	5	10	10	9	8	10	114,87	1
Износ основных средств (%)	0	0	0	0	0	0	0	0
Доля постоянных клиентов (%)	10	20	30	35	32	29	123,73	3,8
Средняя сумма заказа (чека), руб.	1520,16	1656,53	1900,38	1750,98	1660,8	1602,3	101,06	16,42
ССЧ, чел	40	56	56	50	50	61	106,19	2,8
Текучесть персонала, %	15	17	19	20	19	22	107,96	1,4

Как мы видим по анализу выручка организации возрастает среднемесячный темп роста выручки составляет 25%. Уровень брака немного возрос на 5% и закрепился на одном уровне (в данном случае под браком понимаются возвраты блюд посетителями и испорченные продукты при приготовлении блюд), рост уровня брака возможен из-за низкой квалификации кадров.

Кредиторская задолженность каждый месяц сокращается на 56465 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 2,52%. Средняя сумма заказа так же возросла, так как поток гостей с каждым разом увеличивается, однако динамика средней суммы чека не имеет постоянной тенденции

Далее, проведем STEP-анализ, чтобы проанализировать показатели социально-демографические, технологические, экономические, политические факторов и как они могут влиять на данный ресторобар (таблица 2.2).

По результатам оценки матрицы профиля внешней среды ресторобара «Правда» можно сделать вывод, что только 5 факторов макросреды, представленных в

таблице, имеют отрицательное влияние для функционирования анализируемой организации, а оставшиеся 9 факторов оказывают положительное влияние.

Таблица 2.2 – STEP анализ ресторана «Правда» (источник: база данных компании ресторана «Правда»)

Факторы	Знак влияния	Количественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка
<b>1. Социальные</b>				
1.1 Качество жизни населения, структура доходов и расходов населения.	-	6	0,3	-1,8
1.2 Экологическая обстановка, здоровье населения.	-	6	0,2	-1,2
1.3 Демографическая структура общества.	+	5	0,3	1,5
1.4 Изменение вкусов и предпочтение потребителей.	+	6	0,2	1,2
Итого				-0,3
<b>2. Техничко-технологические</b>				
2.1 Возникновение на рынке ресурсосберегающих технологий (индукционные плиты)	+	8	0,4	3,2
2.2 Информация и коммуникации, рост влияния интернета.	+	7	0,3	2,1
2.4 Оптимизация процессов ручного труда на рынке	+	8	0,3	2,4
Итого				7,7
<b>Экономические</b>				
3.1 Стабилизация цен на продукцию у поставщиков	+	3	0,2	0,6
3.2 Экономический кризис – снижение покупательской способности	-	6	0,4	-2,4
3.3 Цены на коммунальные платежи.	-	5	0,4	-2
Итого				-3,8
<b>4. Политические</b>				
4.1 Изменения законодательных и нормативных ограничений	-	4	0,2	-0,8
4.2 Налоговая политика	-	4	0,3	-1,2
4.3 Стабильное политическое положение в стране и регионе	+	7	0,5	3,5
Итого				1,5

Отметим также, что максимальный положительный балл (+3,5) отражает максимально позитивное влияние на функционирование организации и принадлежит таким факторам, как: стабильное политическое положение в стране и регионе, а максимальный отрицательный балл (-2,4) рассматривается как



максимальная угроза для функционирования организации и относится к таким факторам, как: экономический кризис – снижение покупательской способности.

Рассмотрим влияние отрицательных факторов, так как именно они способны снизить эффективность деятельности организации.

Наибольшее отрицательное значение на деятельность ресторана оказывают социально-демографические факторы, а именно снижение качества жизни населения и ухудшение экологической ситуации с регионе.

Для полного представления об уровне жизни жителей Челябинской области необходимо обратить внимание на показатели, приведенные в табл. 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика показателей, характеризующих уровень жизни населения Челябинской области

Показатели	Годы				
	2013	2014	2015	2016	2017
Среднедушевые денежные доходы населения	21 888,2	23 156,5	24 578,4	23 472,8	23 397,3
Реальные денежные доходы населения, в % к предыдущему году	103,7	98,8	93,9	88,8	96,7
Величина прожиточного минимума (в среднем на душу населения)	7089	7809	9397	9286	9426
Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, тыс чел	392,1	409,8	482,9	488,7	473,5
В процентах от общей численности	0,011	0,012	0,014	0,014	0,014

Данные табл. 2.3 подтверждают основную тенденцию, сложившуюся в экономике Челябинской области: темпы роста среднедушевых доходов населения изменяются незначительно, точно так же изменяется и величина прожиточного минимума. Следует отметить положительную динамику показателей, связанных со снижением доли населения, имеющих доходы ниже прожиточного минимума. Однако также стоит обратить внимание на то, что наряду с постепенным сокращением среднедушевых доходов отрицательную тенденцию имеет показатель реальных доходов населения.

А сокращение доходов населению способствует пересмотру приоритетов населения в части их расходов, и, конечно же, перераспределение осуществляется не в пользу посещения развлекательных учреждений.

Проблема загрязнения воздуха в Челябинске является одной из наиболее актуальных. Ее актуализация усиливается тем, что жители Челябинска вынуждены лично отслеживать экологическую обстановку в постоянном режиме. С экологической проблематикой коррелируют две другие важные проблемы: проблема детского здоровья и проблема оттока молодежи. Эксперты разделяют мнение, что больше всего экология бьет по детям и является весомой причиной для того, чтобы молодежь уезжает из Челябинска. В настоящее время власти не могут предложить общественности приемлемых способов решения проблемы. Отток молодого населения оказывает значительное влияние на деятельность ресторбара «Правда», так как именно данная категория населения является целевой аудиторией организации.

Одним из наиболее важных факторов влияния является предпочтения потребителей. И ресторбару необходимо найти именно свою нишу ориентируясь на потребителя и обеспечить возможность к быстрой адаптации к потребностям гостей.

Отрицательное влияние оказывают и экономические факторы, в частности это снижение покупательской способности и рост цен на коммунальные платежи.

На покупательскую способность граждан в значительной степени оказывает влияние инфляции. В последнее время динамика инфляции показывает стабильную тенденцию (рисунок 2.2), но изменение реальных доходах граждан не соответствует тенденциям инфляции. Пока реальные доходы населения не будут соответствовать темпам инфляции покупательская способность населения будет падать, что спровоцирует снижение спроса на продукцию ресторбара.

Прогнозируемый рост цен тарифов на коммунальные услуги увеличивает производственный риск, поскольку контрагенты компании вынуждены будут повышать цены, которые в значительной степени отразятся на компании. Относительно крупных предприятий общественного питания, можно сказать, что для них данный риск значительно меньше, поскольку возможны выходы на разных поставщиков, чего нет у рассматриваемой фирмы.

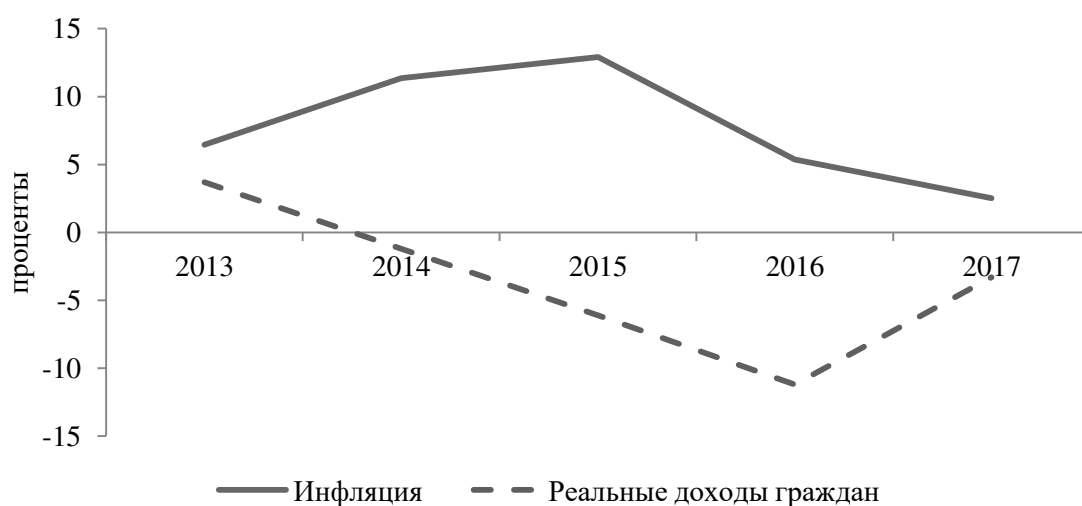


Рисунок 2.2 – Динамика инфляции и реальных доходов населения

Далее рассмотрим отрицательное влияние отрицательных политических факторов.

Изменение налогового кодекса, в частности роста ставки НДС до 20% спровоцировал рост цен на продукцию ресторана, что сказалось на замедлении темпов роста продаж в целом по предприятию. Снижение покупательской способности населения и так уже несколько лет сильно давят на рынок общественного питания, который еще несколько лет назад считался очень доходным.

Стоит напомнить, что в структуре затрат ресторана около 30 % – прямые и косвенные расходы на содержание сотрудников. И все эти расходы, включая налоги, отчисления в Пенсионный фонд, фонды социального страхования, обязательного медицинского страхования, страхования от несчастных случаев на производстве и прочие затраты, не говоря уже о добровольном страховании работников, не являются предметом для вычета НДС.

Поднятие налогов также важно для кафе, например: с 2018 года основные изменения налогообложения на единый налог вмененный доход (ЕНВД) увеличился коэффициент дефлятора с 1,798 на 1,868. Рост налогов способствует сокращению доходности организации.

Внедрение системы ЕГАИС, которая повлекла за собой дополнительные затраты в приобретении продукта, обучение сотрудников, дополнительные

вложения в программное обеспечение, доработка программ, для сдачи декларации по алкоголю, спровоцировала рост расходов ресторана.

Отрицательное влияние на деятельность предприятия оказывает переход на онлайн – кассы, которые передают данные об осуществленных продажах в налоговую службу через интернет. Дополнительные вложения на приобретение фискальных регистраторов, доработка и настройка программного обеспечения, подключение к оператору фискальных данных отражаются на сокращении прибыли предприятия.

Технологические факторы в большей степени оказывают положительное влияние на развитие ресторана. Внедрение технологических новинок способствует сокращению издержек предприятия.

Составим графический профиль внешней среды, сделаем вывод.

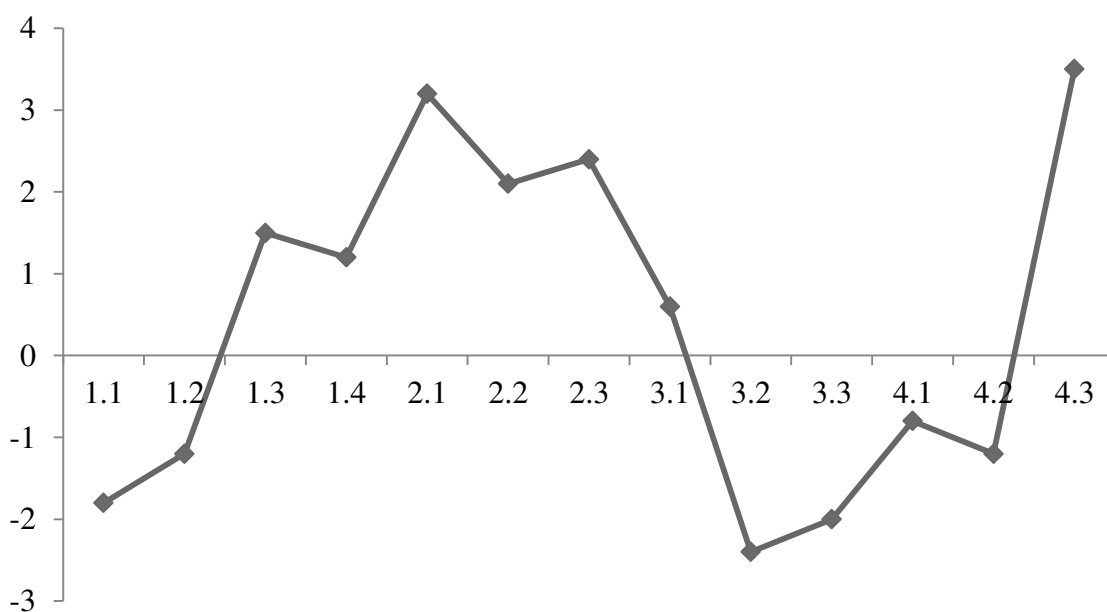


Рисунок 2.3 – Профиль внешней среды:

- где 1.1 – Качество жизни населения, структура доходов и расходов населения.  
1.2 – Экологическая обстановка, здоровье населения.  
1.3 – Демографическая структура общества.  
1.4– Изменение вкусов и предпочтения потребителей.  
2.1– Возникновение на рынке ресурсосберегающих технологий (индукционные плиты).  
2.2– Информация и коммуникации, рост влияния интернета.  
2.4– Оптимизация процессов ручного труда на рынке.  
3.1– Стабилизация цен на продукцию у поставщиков.  
3.2 –Экономический кризис – снижение покупательской способности.  
3.3 –Цены на коммунальные платежи.

- 4.1– Изменения законодательных и нормативных ограничений.
- 4.2– Налоговая политика.
- 4.3– Стабильное политическое положение в стране и регионе.

По профилю можно сказать, что организация находится в стабильной внешней среде, поскольку положительные факторы организации превышают влияние отрицательных факторов (коэффициент предпочтения отрасли, равный отношению суммы положительных значений к отрицательным факторам, равен 2,2). Но и велико влияние отрицательных факторов, такие как усиление конкуренции.

Для анализа внешней среды используем методику М.Портера модель пяти сил (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Модель пяти сил М. Портера

Данный анализ поможет нам понять, что при высоком давлении внешних сил у кафе все меньше возникает возможностей повысить цены и прибыль.

Использование этой схемы удобно тем, что позволяет более четко представить те направления, по которым фирма должна выстраивать свою стратегию

конкурентоспособности, изыскивая возможности нейтрализовать усилия всех соперников и укрепить свою позицию.

Рассмотрим более детально ближнее окружение организации.

Для оценки поставщиков используем метод бальной оценки (за максимум принято 10 баллов). Результаты проведенного анализа представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Анализ эффективности и надёжности основных поставщиков

Критерии	ООО »ТД «Восток-Запад»	ООО «Академия Еды»	ЗАО «Фруктовый Рай»	ООО «ТД Продуктовый»
Цена продукции	7	4	8	10
Удаленность склада	10	9	5	9
Контроль сроков поставки	8	5	9	10
Качество	8	10	9	10
Условия доставки	10	9	6	9
Сумма минимальных заказов	6	6	8	6
Широта ассортимента	10	9	9	10
Наличие лицензий, сертификата качества	10	10	10	10
Условия работы и платежей	9	7	8	9

Далее, при подсчете среднего балла по каждому из поставщиков, наблюдается следующая тенденция: ООО ТД «Восток-Запад» = 8,6 балла; ООО «Академия Еды» = 7,6 балла; ЗАО «Фруктовый Рай» = 8 баллов; ООО «ТД Продуктовый» = 9,2 балла.

Из полученных данных видно, что самым актуальным и эффективным поставщиком для предприятия ООО «Правда» является ООО «ТД Продуктовый». Но, на практике, основная часть заказов на поставку большего объема сырья приходится на ООО »ТД «Восток-Запад», занимающего второе место в рейтинге поставщиков.

Из этого следует, что решение такой проблемы, как ненадежность поставщиков и закупка некачественного сырья, возможно при смене ведущего партнера-поставщика.

Далее проведем анализ потребителей. При анализе непосредственного окружения это звено является наиболее важным для организации. Исследование

потребителей, выявление основных мотивов приобретения услуг общественного питания и анализ потребительского поведения имеют не только исключительное значение с точки зрения успешной организации деятельности предприятия в соответствии с маркетинговой концепцией, но и обладают огромной практической ценностью. С целью выявления рыночных сегментов клиентов и наиболее эффективного удовлетворения их разнообразных потребностей было проведено исследование потребителей услуг общественного питания города Челябинска. Основными клиентами предприятий общественного питания являются мужчины и женщины в возрастном диапазоне от 26 до 35 лет, в полтора раза меньше потребителей в возрасте от 17 до 25 лет, пятая часть всех потребителей – это клиенты в возрасте от 36 до 45 лет и самая малочисленная группа респондентов – в возрасте от 46 до 55 лет (рисунок 2.5).

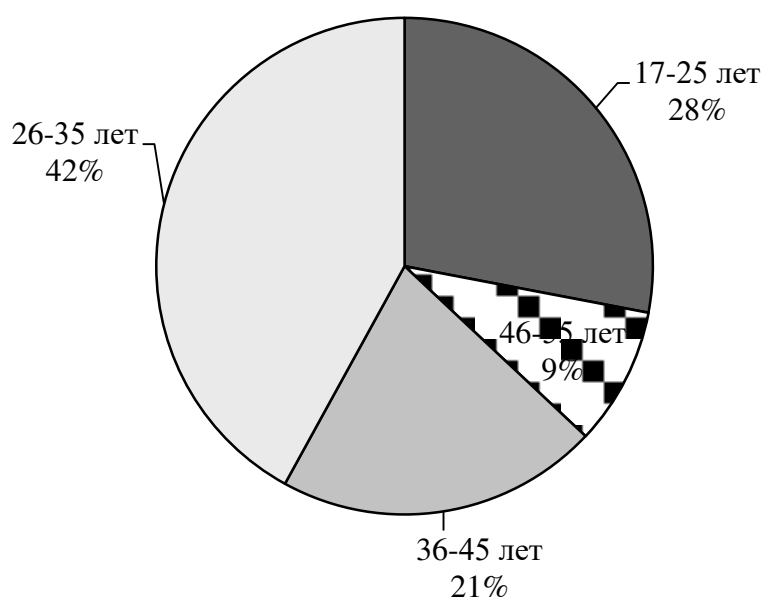


Рисунок 2.5 – Структура потребителей по возрасту, в процентах

По уровню доходов были выявлены следующие сегменты (Рис. 2.6).

Анализ диаграммы позволяет выделить самую широкую аудиторию клиентов – это потребители с доходом от 25 до 30 тысяч рублей (40%), следующей категорией потребителей являются гости с уровнем дохода от 30 до 35 тыс. руб.– 27%.

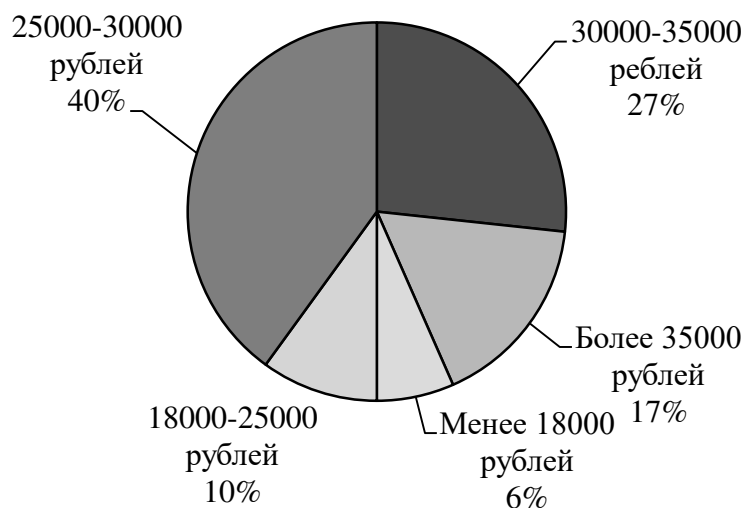


Рисунок 2.6 – Структура потребителей по доходу, в процентах

Далее проведем анализ конкурентов.

Один из главных вопросов, возникающих при изучении конкуренции на рынке ресторанных услуг – это определение тех, кто является истинным конкурентом того или иного ресторана. Ведь каждый ресторан стремится обрести свою индивидуальность, создать свою собственную атмосферу, комфортную для его посетителей.

Иными словами, рынок ресторанных услуг сегментирован настолько, что бывает достаточно сложно объединить рестораны в какую-то достаточно однородную группу, с тем, чтобы определить истинных конкурентов. Целесообразно определить конкурентов по ассортименту предлагаемых блюд, по ценам, по направленности кухни, по местоположению, каналам распространения рекламной информации.

Сравним данные, чтобы определить конкурентные позиции рестобара.

Таблица 2.5 – Сравнительный анализ конкурентов рестобара «Правда»

Критерии конкурентоспособности	Уд. вес.	Кафе «Panini»		Бар «United»		Ресторан «Double L»		Рестобар «Правда»	
		оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл
Месторасположение	0,05	10	0,50	10	0,50	10	0,50	10	0,50
Ассортимент услуг	0,25	8	2,00	9	2,25	9	2,25	8	2,00



### Окончание таблицы 2.5

Критерии конкурентоспособности	Уд. вес.	Кафе «Panini»		Бар «United»		Ресторан «Double L»		Рестобар «Правда»	
		оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл
Наличие специальных мест для парковки автомобилей	0,1	7	0,70	7	0,70	8	0,80	8	0,80
Дополнительные услуги	0,15	7	1,05	8	1,20	8	1,20	7	1,05
Качество предоставляемых услуг	0,2	9	1,80	10	2,00	10	2,00	9	1,80
Ценовая политика	0,15	9	1,35	9	1,35	8	1,20	8	1,20
Политика продвижения	0,1	9	0,90	10	1,00	9	0,90	8	0,80
Итого	1	59	8,30	63	9,00	62	8,85	58	8,15

Основными конкурентами рестобара «Правда» являются:

1. Кафе «Panini».
2. Бар «United».
3. Ресторан «Double L».

Как видно из таблицы 2.5 к самым престижным заведениям можно отнести бар «United» и ресторан «Double L».

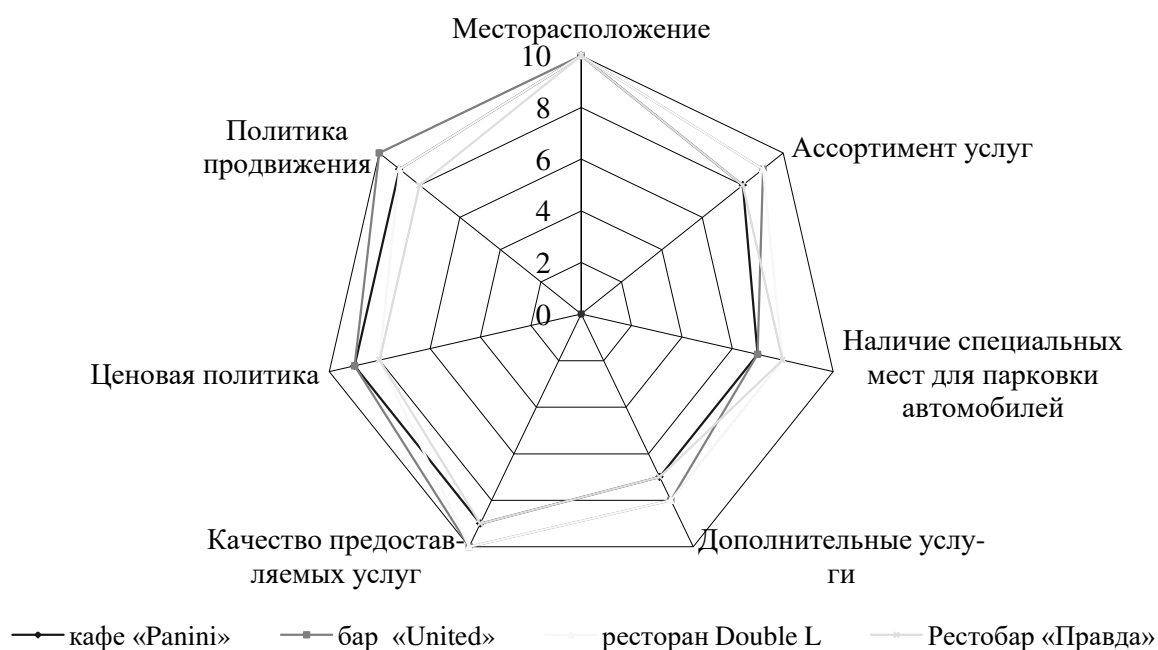


Рисунок 2.7 – Многоугольник конкурентоспособности рестобара

Данные предприятия имеют оценки 9 и 8,85 по ряду критериев. Рестобар «Правда» и кафе «Panini» отстают по таким критериям конкурентоспособности, как дополнительные услуги, ассортимент услуг, качество предоставляемых услуг, политика продвижения.

По результатам проведенного исследования конкурентоспособности видно что, в настоящий момент наиболее значимыми конкурентами нашей организации являются, такие заведения как Ресторан «Double L» и бар «United». Рестобар «Правда» занимает последнее место в рейтинге.

Это объясняется тем, что в настоящее время руководство не акцентирует своего внимания на разработке стратегии развития предприятия. Самые низкие результаты соответствуют критерию ассортимента услуг.

Следовательно, руководству рестобара необходимо уделить внимание данному аспекту деятельности предприятия общественного питания.

4. Четвертая сила – это угроза появления новых игроков. Сила влияния данного фактора не значительна, так барьеры входа на рынок достаточно высокие. Для развития подобного бизнеса требуется большие финансовые вложения.

5.Пятая сила – это угроза появления товаров-заменителей. Сила влияния не слишком высокая, так как предпочтения гостей предприятий общественного питания достаточно разнообразны, что бы найти свою нишу.

Построение карты стратегической группы будет следующим этапом анализа для данной организации. Такая карта позволит оценить категорию блюда рестобара. Какие блюда можно отнести к «звездам», а какие не нужно развивать вовсе (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Финансовые показатели рестобара «Правда» на декабрь 2018г.

Блюдо	Выручка (тыс.руб.)	Себестоимость (тыс.руб.)	Относительная доля (X)	Доходность (Y)	Уровень доходности в выручке
Закуски	735 821	245 273	20 %	49 430	6,72%
Салаты	673 490	224 496	23 %	44 430	6,60%
Супы	437 631	145 877	17 %	29 560	6,75%
Горячие блюда	539 567	179 855	10 %	37 557	6,96%

Окончание таблицы 2.6

Блюдо	Выручка (тыс.руб.)	Себестоимость (тыс.руб.)	Относительная доля (X)	Доходность (Y)	Уровень доходности в выручке
Напитки	519 730	173 243	10 %	31 450	6,05%
Десерты	328 745	109 581	10 %	18 864	5,73%

В соответствии с полученными в таблице 2.6 результатами составим матрицу БКГ (рисунок 2.8). Из рисунка 2.8 можно сделать вывод о том, что такие виды продукции как десерты и напитки низкую относительную доля на рынке и низкую доходность.

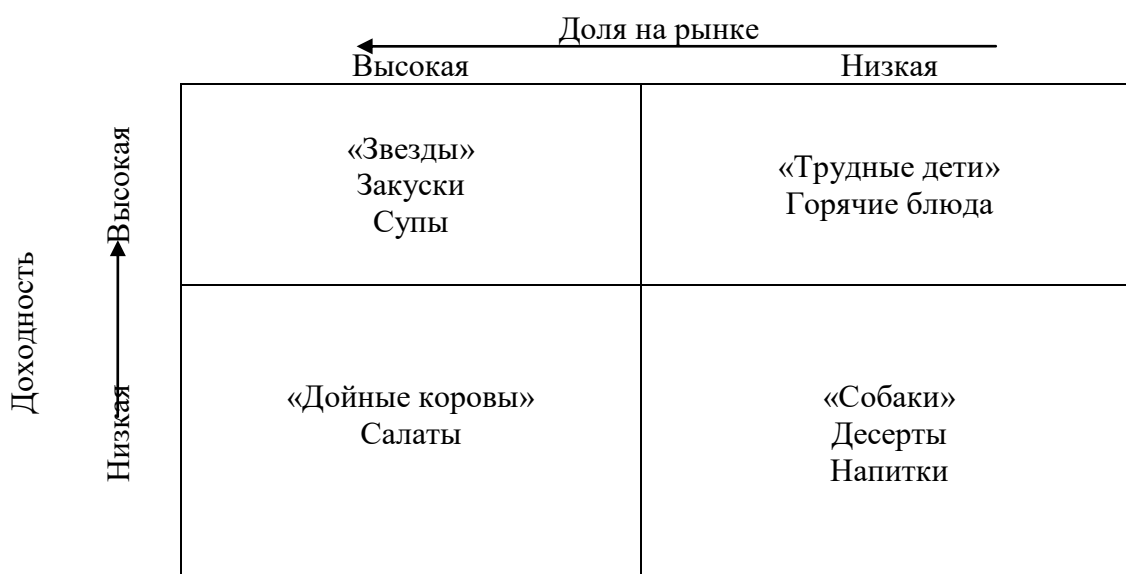


Рисунок 2.8 – Матрица БКГ

Доход, приносимый ими и рентабельность малы. Перспектив у этих видов продукции нет. От этой продукции следует либо отказаться, либо прекратить ее финансирование. Салаты имеют большую долю рынка, при меньшем уровне доходности. Затратных инвестиций эта продукция не требует, приносит при этом стабильный и относительно высокий доход. Этот доход ресторатор может использовать для финансирования других продуктов.

Закуски и супы обладают самой высокой доходностью и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Эти инвестиции необходимо осуществлять до тех пор, пока этот вид продукции не превратится в категорию «Дойные коровы». Горячие блюда имеют меньшую относительную долю рынка, но доходность данного продукта высокая.

Чтобы увеличить их рыночную долю, требуются большие усилия и затраты. Таким образом, проведя анализ и построив матрицу БКГ, мы видим, что предприятию необходимо увеличить долю рынка горячих блюд, превратив их в «Звезды» – популярный и хорошо продаваемый товар. Для закупок и супов нужно сохранять свои лидирующие позиции, т.к. их популярность растет. Это необходимо учесть при разработке дальнейшей стратегии развития предприятия. В условиях деятельности ресторана группу «Собаки» (десерты и напитки) исключить нельзя, при этом можно провести данный анализ для каждого продукта данных категорий и исключить наименее популярные и доходные товары.

Таблица 2.7 – Общий анализ сильных и слабых сторон на основе модели 7SМакКинси внутренних подсистем

Сильные стороны	Элементы системы	Слабые стороны
– оперативность процесса принятия решений по стандартным рискам.	1. Системы управления: принятие решений, иерархия целей	– слабая система стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений.
– социальный пакет: –гибкий график работы для работников, совмещающих работу и учебу, – гарантии сотрудникам при временной нетрудоспособности.	2. Стиль взаимоотношений	– хаотичность в распределении обязанностей,
– реализуются проекты по достижению поставленных целей;	3. Стратегия: развитие, маркетинг	– отсутствие разработанной долгосрочной стратегии ресторана
– быстрая передача информации; – присутствие неформальных структур.	4. Структура организации	– недостаточное внимание к функциям (кадры, маркетинг, информационные технологии, общехозяйственная деятельность) регламентация работ нуждается в доработке.
– управленческий состав укомплектован полностью и стабилен; – управленческий состав имеет высшее образование.	5. Сотрудники	– невысокая квалификация работников; – невысокая креативность персонала; – низкая адаптируемость сотрудников – имеется несколько свободных вакансий, – высокая текучесть

### Окончание таблицы 2.7

Сильные стороны	Элементы системы	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие анализа предпочтений потребителей,</li> <li>– наличие калькуляционных карт</li> </ul>	6. Сумма навыков	– неэффективная организация бизнес-процессов.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– мобильность персонала,</li> <li>– обучение персонала на рабочем месте,</li> <li>– клиентоориентированность,</li> <li>– взаимоуважение</li> </ul>	7. Система ценностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая лояльность сотрудников к руководству,</li> <li>– низкая корпоративная ответственность.</li> </ul>

Первая стратегия – это система управления организацией. В основе управления организацией находится директор. Управляющий всегда выявляет мнения коллектива по вопросам производства, помимо этого по важным вопросам коллектив своевременно информируется. Общение с подчиненными переходит, как рекомендации, советы, как сделать лучше. Благоприятно – психологическая обстановка для управляющего очень важна. Кадровая политика открытая, организация может принять на работу, как с самых низов должности, так и на должность высшего руководства из внешних источников.

Вторая стратегия – это стиль взаимоотношений. В ресторанах не придерживается какого-либо стиля управления, так как в зависимости от ситуации необходим разный подход. Стоит отметить, что управляющий и руководитель интересуются мнением сотрудников, однако решения принимаются единолично, по своему усмотрению. Взаимоотношения в коллективе выстроены так, что каждый сотрудник знает свое место и свои обязанности.

Третья стратегия – это стратегия развития ресторана и маркетинг. В течение незначительного времени, так как время присутствия ресторана на рынке довольно мало, ресторан сумел завоевать популярность у населения. Посещаемость ресторана выросла более чем на 50%. Тому способствует продвижение организации в социальных сетях, проведение различных акций и мероприятий. Кроме того, система ценностей ресторана «Правда», заложенная в миссии организации и состоящая она из основных направлений: «первое – предоставление качественных и безопасных блюд, второе предоставление

качественных услуг, трепетное отношение к каждому гостю» способствует повышению имиджа ресторана.

Четвертая сила – это структура организации. Как было отмечено ранее, организационная структура ресторана является линейно-функциональной. Суть комбинирования линейных и функциональных связей в ресторане заключается в том, что административные вопросы решаются по линии общего руководства. Функциональные группы (например бухгалтер, управляющий, старший менеджер) занимаются вопросами, которые относятся к их компетенции (финансовый учет, порядок в зале, работа оборудования и т.д.). В то же время право окончательного решения охраняется за высшим руководством.

Пятая сила – это сотрудники. Управленческий персонал ресторана стабилен и имеет высшее образование. Кроме того особенностью управленческого персонала является наличие опыта в сфере профессиональной деятельности, в частности главный бухгалтер имеет опыт работы 15 лет в занимаемой должности. Однако фирма испытывает недостаток работников кухни и зала, вследствие чего отмечается повышенная нагрузка на сотрудников. При этом к персоналу предъявляются достаточно высокие требования такие как: наличие опыта, стрессоустойчивость, мобильность, профессиональное образование для поваров и финансовых работников, коммуникабельность и другие.

В организации есть сотрудники узкой специализации (например: помощник повара), сотрудник, который делает только определенную работу (чистка овощей или перенос готовых блюд), с такими сотрудниками ведется работа по обучению, индивидуальные подходы к каждому. Какие-то сотрудники получают индивидуальные задания и под контролем шеф-повара выполняют. Какие-то сотрудники, самостоятельно изучают какие-либо технологические процессы, но под контролем уже зав. производством.

Система приема персонала не выполняет своих функций, что проявляется в наличии свободных вакансий. Новый сотрудник при адаптации попадает в коллектив, где все настроенные на клиентоориентированность.

Необходимо отметить, что на предприятии большая текучесть кадров, что связано с большими нагрузками на сотрудников.

Шестой силой является сумма навыков. Навыки ресторара еще полностью не отработаны, планирование на предприятии не достаточно развито.

Однако следует выделить ее преимущества: проводится анализ предпочтений блюд, по данным анализа планируются продажи и заготовление продуктов.

Слабой стороной суммы навыков является отсутствие четкой методики проведения анализа и подготовки его результатов, неэффективная организация бизнес-процессов.

Седьмая сила – это система ценностей ресторара. Система ценностей это прежде всего атмосфера внутри коллектива.

Оказание услуг одно из преимуществ организации. В ресторане работают официанты, которые следят за чистотой зала и всегда готовы прийти на помощь гостю, если это требуется, предлагают новинки, помогают гостю с выбором блюд, рассказывают об акциях.

Руководство ресторара предоставляет сотрудникам социальные гарантии, предусмотренные трудовым законодательством, индивидуальные графики работы, позволяющие совмещать учебу с работой. Следует отметить, что в системе ценностей не предусмотрен регламент профилактики выгорания и утомляемости работников.

Подведем итоги – все элементы компании хорошо соотносятся между собой, не противоречат друг другу. Система ценностей соответствует политике организации.

Выявленные сильные и слабые стороны внутренних подсистем компании в совокупности отражают необходимость определенных изменений. Анализ слабых сторон компании позволяет сделать вывод о необходимости изменений в подсистеме сотрудники и система навыков.

Модель 7S МакКинси позволяет представить организацию как открытую систему взаимосвязанных компонентов, что наглядно отражено на рисунке 2.8.



Рисунок 2.9 – Анализ 7S Маккинси для ООО рестобар Правда

Для более глубокого изучения внутренней среды организации проведем SNW–анализ в таблице 2.8. При анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок: сильная (Strength); нейтральная (Neutral); слабая (Weakness).

Таблица 2.8 – SNW–анализ

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	S	N	W
1	Сотрудники	O		X
1.1	Обучаемость	O		X
1.2	Лояльность		O	X
1.3	Инновационная восприимчивость	X	O	
1.4	Компетентность	O		X
2.	Стиль взаимоотношений	O	X	
2.1	Уникальность	X		O
2.2	Долгосрочность		X	O
2.3	Неповторимость	X	O	O
3	Система управления		X	O
4.	Система развития и маркетинг	O		X
4.1	Эффективность продаж		X	O
4.2	Выгоды	X	O	
4.3	Широта услуг		X	O
5	Система навыков	X		O



### Окончание таблицы 2.8

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	S	N	W
5.1	Лидерство		X	O
5.2	Способность к новизне		O	X
6.	Стиль управления		X	O
6.1	Степень инновационности		X	O
6.2	Степень участия	X	O	

где X – состояние компании

O – видение

Таким образом, общий уровень развития основных параметров деятельности соответствует среднему значению. В то же время выгодное территориальное расположение, высокий уровень технической оснащённости – те резервы, которые позволят скомпенсировать в будущем негативное влияние слабых позиций.

Далее осуществим SWOT–анализ ресторана.

Таблица 2.9 – SWOT–анализ ресторана

	Возможности	Угрозы
	Изменение вкусов и предпочтение потребителей. Постоянное внедрение и освоение новых технологий в обслуживании посетителей. Возникновение на рынке ресурсосберегающих технологий (индук. плиты) Информация и коммуникации, влияние интернета.	Растущая конкуренция в данном секторе услуг. Сокращение расходов потребителей на услуги предприятий общественного питания Рост цен на товары и услуги поставщиков Повышение требований потребителей
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Наличие договоров с поставщиками продовольственных товаров и сырья.</p> <p>2. Наличие опытного технолога при разработке ассортимента предоставляемых блюд.</p> <p>3. Соответствие уровня персонала выполняемой работе</p> <p>4. Ассортимент блюд, соответствующий потребностям выбранной целевой аудитории.</p> <p>5. Хорошее месторасположение ресторана, большая проходимость.</p> <p>6. Наличие постоянных гостей.</p>	<p>Привлечение новых клиентов путем развития маркетинговой стратегии;</p> <p>Создание системы управления персоналом</p> <p>Создание условий для оптимизации режимов работы сотрудников (профилактики утомляемости)</p>	<p>Сотрудничество с партнерами и поставщиками для выхода на новые рынки</p>

### Окончание таблицы 2.9

Слабые стороны 1. Нет системы планирования персонала 2. Большая нагрузка на сотрудников зала и кухни 3. Увеличение времени ожидания выдачи заказов 4. Высокие цены 5. Зависимость от ассортимента продукции	Снижение себестоимости продукции за счет внедрения новых технологий (автоматизированные программы, индукционные плиты и др.)	Увеличение срока окупаемости  Сокращение персонала компании
--	--	---

Как видно из SWOT– анализа на предприятии сложилось не очень хорошая ситуация. Большая вероятность увеличение доли рынка основных конкурентов, в следствии потери клиентов. Из этого следует, что нужно исправить слабые стороны предприятия в части кадровой политики, обслуживания гостей, сокращении нагрузки на сотрудников зала и кухни

На основе SWOT– анализа вывод таков, что ресторбар стремиться упрочить свое положение на рынке общественного питания в г. Челябинске уменьшая угрозы и слабые стороны своего предприятия, изыскивая возможность увеличить свою финансовую устойчивость, однако ресторбару следует обратить на качество управления персоналом.

Следует выделить сильные стороны ресторбара «Правда», что делают кафе конкурентоспособным, привлекательным, лидирующей организацией подобного класса. Ресторбар «Правда» имеет возможность внедрять новые технологии, новые идеи, разрабатывать и еженедельно обновлять меню, рассчитывать на получение хорошей прибыли, а значит обеспечивать рабочие места, с конкурентной заработной платой. Управленческий состав лояльно относиться к своим сотрудникам.

### 2.3 Кадровый аудит организации ОООрестобар «Правда»

Проведем кадровый аудит ООО «Правда» персонала. Рассмотрим качественную и количественную характеристику человеческих ресурсов, состав,

структуру персонала (таблица 2.10). В январе 2019г численность сотрудников ресторана «Правда» составляет 50 человек. Таким образом, за три месяца среднесписочная численность увеличилась на 10 человек. Можно сказать, что по показателям организация развивается и увеличивает рабочие места.

Для своевременного обновления кадров нужно анализировать структуру производительности персонала по полу, возрасту, по квалификации

Таблица 2.10 – Состав трудовых ресурсов по гендерному признаку в динамике с октября по декабрь 2018г

Структура персонала	Численность за октябрь, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн . ×100%)	Численность за ноябрь, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн ×100%)	Численность за декабрь, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн ×100%)
Мужчины	20	50	25	55	34	62,9
Женщины	20	50	20	45	20	37
Итого	40	100	45	100	54	100

По таблице можно сделать вывод, что численность персонала предприятия растет. В течение трех месяцев количество сотрудников организации выросло на 14 человек и достигло 54 человек.

На рисунке 2.10 представлена структура персонала по гендерному признаку.

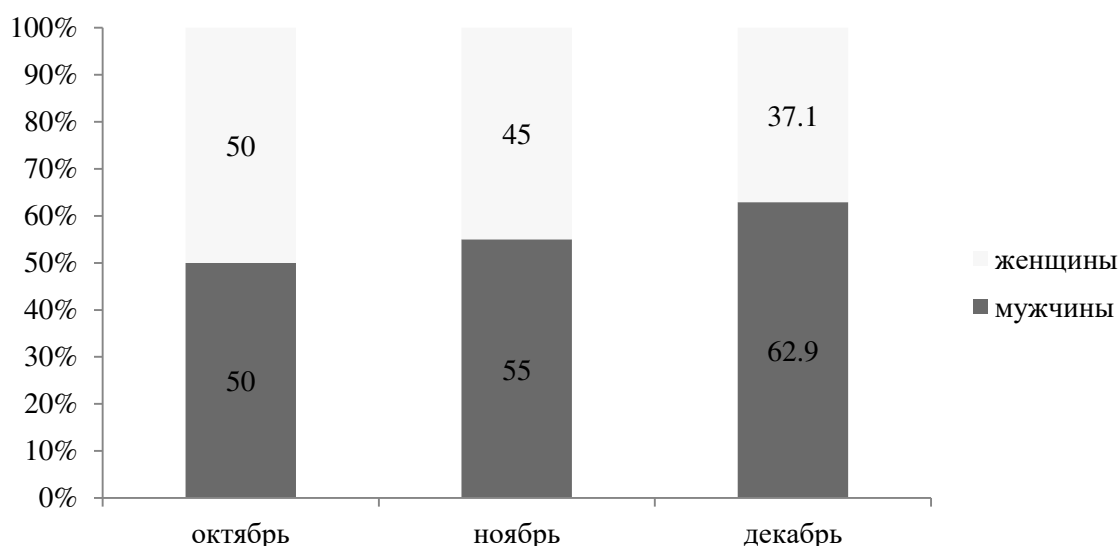


Рисунок 2.10 – Структура сотрудников по гендерному признаку

При анализируемых данных, четко видно, что в организации преобладают работники мужского пола, их больше по количеству, чем женского пола. В

декабре 2018 года структура ресторара сложилась следующим образом: 62,9% – мужчины и 37,1% женщины. Структура организации перераспределяется в пользу мужчин.

Таблица 2.11 – Состав трудовых ресурсов по возрастному признаку в динамике с октября по декабрь 2018 г.

Структура персонала	Численность за октябрь, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн. н. ×100%)	Численность за ноябрь, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн. н. ×100%)	Численность за декабрь, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн. н. ×100%)
До 29	35	95	40	95	40	80
30-39	5	5	5	5	14	20
Итого	40	100	45	100	54	100

По возрасту основной состав составляют молодые люди до 30 лет, это амбициозная категория людей, которые имеют цели и знают чего хотят добиться. Кроме того данная категория сотрудников выросла на 5 человек. Рост сотрудников в возрасте от 30 до 39 лет составил 9 человек.

На рисунке 2.11 представлена структура численности организации по возрастному признаку.

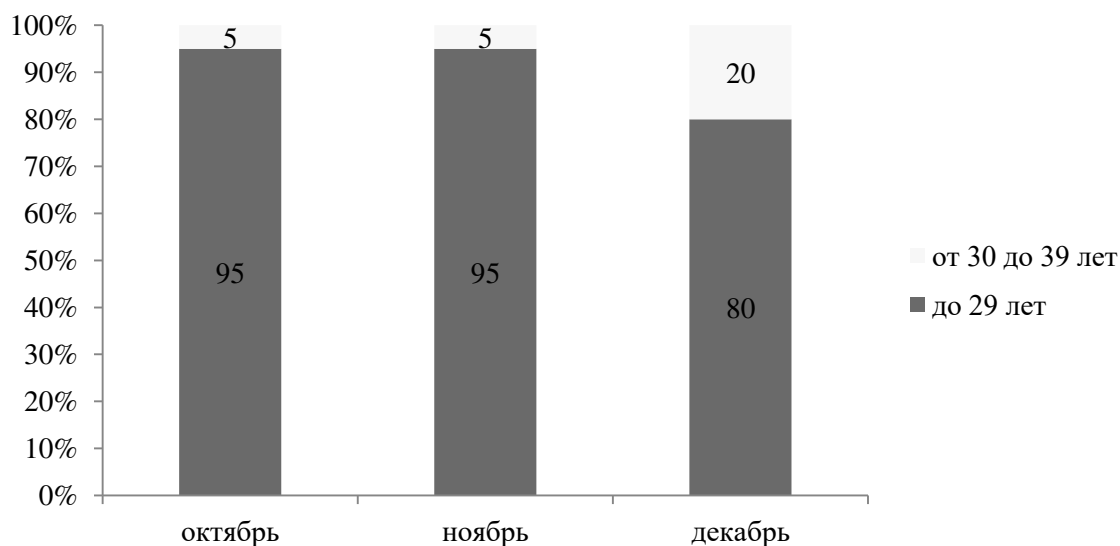


Рисунок 2.11 – Структура сотрудников по возрасту

Наиболее высокая доля приходится на сотрудников до 30 лет – 80% от всего состава работников. 20% составляют работники среднего звена – 30-39 лет.

Данное распределение состава работников характеризует нацеленность руководства на молодое активное поколение, способных более активно работать, повышать свой профессионализм. При этом график работы ресторана не способствует привлечению более возрастных сотрудников.

Таблица 2.12 – Состав трудовых ресурсов по уровню образования в динамике с октября по декабрь 2018г

Структура персонала	Численность за октябрь, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн. ×100%)	Численность за ноябрь, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн ×100%)	Численность за декабрь, чел.	Удельный вес,% (часть целого/ ср.списочн ×100%)
Высшее	5	12	5	11	5	9
Средне-специальное	25	63	30	67	39	72
Незаконченное высшее	10	25	10	22	10	19
Итого	40	100	45	100	54	100

Численность сотрудников с высшим образованием не изменилась и составляет 5 человек. Количество сотрудников со средне-специальным образованием выросло с 25 человек до 39 человек. Количество человек с незаконченным высшим образованием составляет 10 человек, в течение трех месяцев их численность не изменилась. В данной категории персонала большее число молодых людей стремятся совмещать учебу с работой, используя нестандартные формы занятости.

Структура сотрудников по образованию представлена на рисунке 2.12.

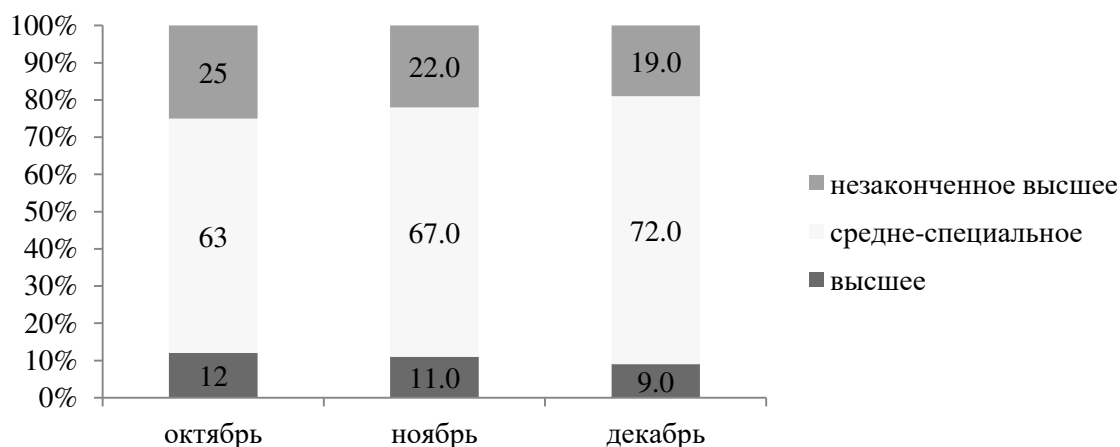


Рисунок 2.12 – Структура сотрудников по образованию

В связи с ростом численности персонала со среднеспециальным образованием сложилась определенная структура кадров на предприятии: 9% сотрудников имеют высшее образование, 72% сотрудников со среднеспециальным образованием, 19% работников с незаконченным высшим образованием. Для сотрудников обучающихся на очном обучении в ВУЗах на предприятии предоставлен гибкий график работы, позволяющий совмещать работу и учебу.

В таблице 2.13 представлен расчет показателей движения персонала.

Таблица 2.13 – Анализ движения персонала

Показатели	2018 год			2019 год			Темп роста	Темп прироста
	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Фев.	Март		
1. Численность принятых на работу, чел.	8	24	12	4	9	22	122,42	2,8
2. Численность уволенных работников, чел.	6	8	10	10	9	11	111,97	0,912
3. Среднесписочная численность, чел.	40	46	48	42	42	43	103,71	1,6
4. Численность работников, отработавших весь месяц, чел.	42	29	43	45	40	37	100,00	0

Из приведенной таблицы видно, что среднесписочная численность предприятия не имеет постоянной тенденции. В сравнении с октябрём 2018 года, численность ресторана выросла, при этом к уровню прошлого месяца численность персонала сократилась. Не утешительным фактом является рост текучести кадров, при этом уровень текучести кадров достаточно высок. В среднем за месяц увольняется 9 человек, это составляет примерно 19% от среднесписочной численности. Коэффициент постоянного состава сокращается. В среднем сокращение коэффициента постоянства персонала за месяц составляет 0,03пп.

Для изучения статистики увольнений в ресторане разработана анкета по выявлению причин увольнения. Результаты анализа анкет приведены в таблице

Статистика уволенных по причине высокой утомляемости представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Статистика причин увольнения

Причины увольнений	2018 год			2019 год		
	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март
Высокая утомляемость	3	4	5	4	3	6
Низкий уровень оплаты труда	1	1	1	0	0	0
Неудобный график работы	1	1	0	1	0	0
Местоположение ресторана	0	0	0	1	0	0
Высокий уровень стресса	0	1	2	1	2	1
Давление руководства	0	0	1	0	0	1
Повышенный уровень травм	0	1	0	0	1	1
Итого	6	8	10	10	9	11

Статистика уволенных по причине высокой утомляемости показывает рост динамики уволенных сотрудников, что свидетельствует о высоком уровне нагрузки на персонал предприятия. В рамках данного исследования был проведен опрос сотрудников ресторана по поводу оценки негативных факторов труда. Предлагалось оценить факторы по пятибалльной шкале, где один балл – минимальное влияние, пять баллов – максимальное влияние. Результаты опроса представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Оценка негативных психологических факторов труда

Показатели	Оценка					Количество респондентов	Средняя оценка
	1	2	3	4	5		
Высокая утомляемость	5	6	7	7	22	47	3,74
Низкий уровень оплаты труда	12	15	5	8	7	47	2,64
Неудобный график работы	17	12	6	5	7	47	2,43
Местоположение ресторана	18	14	3	7	5	47	2,30
Высокий уровень стресса	7	9	10	11	10	47	3,17
Давление руководства	19	10	6	7	5	47	2,34
Повышенный уровень травматизма	15	3	7	14	8	47	2,94

Из приведенной таблицы видно, что наиболее негативными психологическими факторам труда в ресторане по оценке сотрудников являются – высокая утомляемость – 3,74 балла и высокий уровень стресса – 3,17 балла.

Для выявления степени утомляемости, воспользуемся формулой, приведенной в первой главе. Данные приведём из таблицы 2.14. Согласно формуле, можно определить общий коэффициент утомления сотрудников:

$$K_c = \frac{Ч_c - Ч_n}{Ч_{заг}} \quad (2.1)$$

где  $Ч_c$  – количество уволенных сотрудников за март, по причине высокой утомляемости;

$Ч_{заг}$  – общее количество опрошенных сотрудников;

$Ч_n$  – численность общая.

$$K_c = \frac{6-41}{47} = 0,7.$$

Как известно, если показатель равен 1, следовательно, персонал имеет слишком высокую степень утомляемости. Из полученного результата, можно сделать вывод, что коэффициент равный 0.7 активно стремится к показателю 1, что негативно влияет на трудовой процесс персонала ресторана «Правда».

## ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2

По структуре предприятия можно сказать, что прослеживаются четкие и логические управленческие связи. Быстро принимаются оперативные решения, четкая согласованность сотрудников. На любые приказы быстро реагируют сотрудники. Также ясное разграничение сфер полномочий и ответственности.

Объем товарной продукции растет, поэтому можно сделать вывод, что спрос на данную услугу тоже есть, и он постоянно растет. Чистая прибыль в течении 6 месяцев выросла на 110%. При этом стоит отметить, что рентабельность предприятия достаточно мала и в марте 2019 года составит 2,8%. Положительным моментом является рост производительности труда. Средний темп роста производительности труда за месяц составляет 104,39%. Увеличивается доля постоянных клиентов и средняя сумма чека.

При анализе внешней среды наиболее влиятельными факторами является снижение качества жизни населения. Сокращение доходов населению способствует пересмотру приоритетов населения в части их расходов, и, конечно же, перераспределение осуществляется не в пользу посещения предприятий общественного питания. Отрицательное влияние оказывают и экономические факторы, в частности это снижение покупательской способности и рост цен на коммунальные платежи.



Анализ окружения ресторана «Правда» по модели Портера показал, что на предприятии власть поставщиков является несущественной, так как в данной сфере большая конкуренция. Власть потребителей является сильной, так как именно от их активности зависит эффективность работы ресторана. Конкуренция в сфере услуг общественного питания достаточно высокая, при этом у ресторана еще не достаточно сформированный имидж, и конкурентные факторы несколько ниже, чем у основных конкурентов. Появление новых игроков не слишком влияет на деятельность ресторана, как и угроза появления товаров-заменителей.

Анализ микросреды показал, что все элементы компании хорошо соотносятся между собой, не противоречат друг другу.

SWOT- анализ показал, что ресторан стремится упрочить свое положение на рынке общественного питания в г. Челябинске, однако основные слабые места касаются кадровой политики и обслуживания гостей, именно они снижают имидж предприятия.

По итогам кадрового аудита было выявлено, что численность персонала не стабильна и подвержена резким колебаниям. Были выявлены негативные факторы кадровой политики предприятия – это высокая текучесть кадров, причем показатель растет в динамике. В исследовании были выявлены причины высокой текучести, на первом месте стоит высокая утомляемость персонала и высокий уровень стресса.

Таким образом, предприятие растет и развивается. Но, тем не менее, предприятию нужно разработать систему по снижению нагрузок на персонал, чтобы коллектив не расформировался и не покинул заведение, что так же может повлиять на прибыль.

### 3 ПРОЕКТ ПРОФИЛАКТИКИ ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКОЙ УТОМЛЯЕМОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРАВДА»

### 3.1 Анализ системы профилактики психофизиологической утомляемости в ООО «Правда»

Процесс труда основного персонала ООО «Правда» связан с тяжелыми физическими нагрузками. Кроме того, труд, официантов связан часто с психологическими нагрузками. Поэтому профилактика психофизиологической утомляемости сотрудников будет способствовать, с одной стороны, сохранению здоровья трудящихся, совершенствованию их трудовых навыков, а, с другой – повышению работоспособности и производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению дисциплины на производстве.

Существующая система профилактики психофизиологической утомляемости в рестоbare «Правда» представлена на рисунке 3.1.

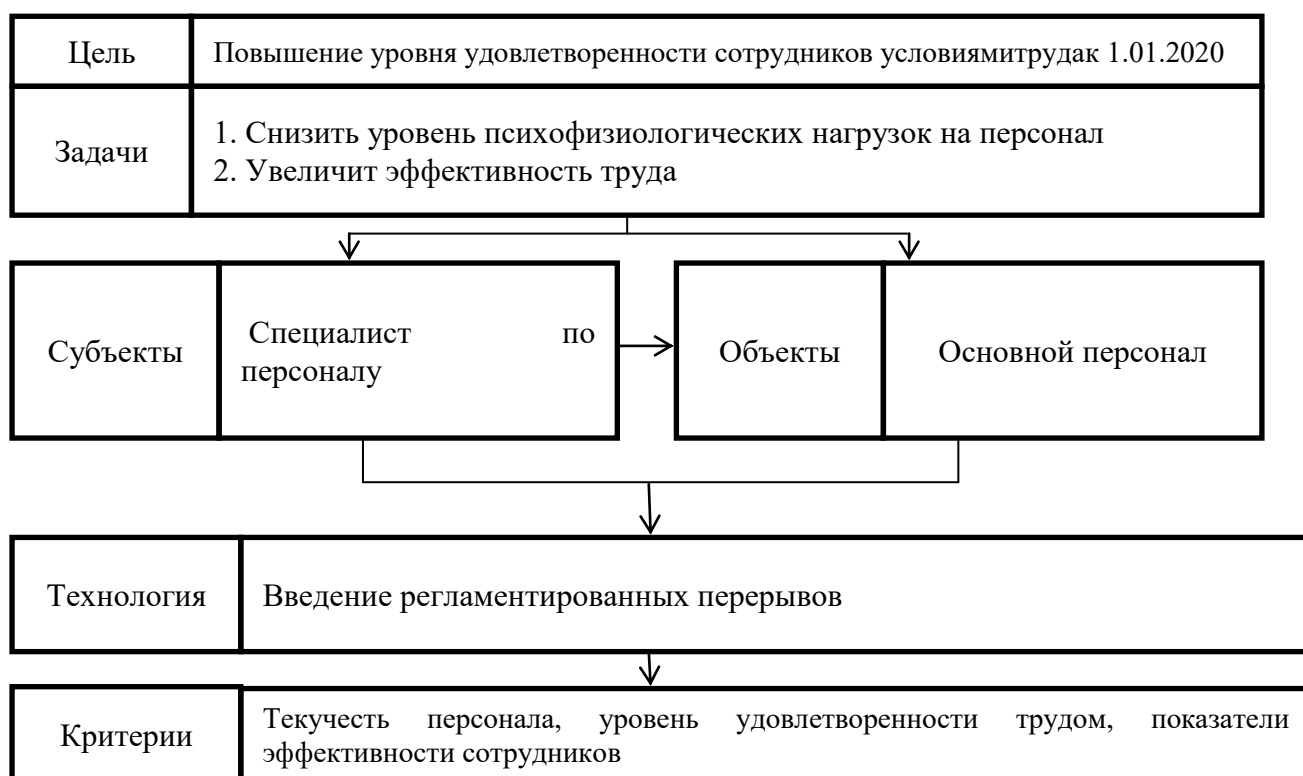


Рисунок 3.1 – Существующая система профилактики психофизиологической утомляемости в ООО «Правда»

На данном этапе работы целесообразно проанализировать систему профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала рестоbара.

Проанализировав рисунок 3.1, можно утверждать, что в ООО «Правда» система профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала находится на низком уровне и нуждается в усовершенствовании.

Цель существующей системы сформулирована не по принципу SMART. Для успешного функционирования системы нужно поставить цель, ради достижения которой работает подсистема.

Критерии не соответствуют параметрам оценки персонала. Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные параметры оценки персонала, которых в данной подсистеме не имеется.

Из всего многообразия технологий профилактики психофизиологической утомляемости, по неизвестным причинам в организации выбрано одно, а другие не используются и даже не рассматриваются в перспективе.

К регламентированным перерывам в ресто-баре относится обеденный перерыв. В ООО «Правда» распределено время обеденного перерыва между сотрудниками для обеспечения быстрого, бесперебойного обслуживания посетителей.

Далее следует проанализировать существующую систему профилактики психофизиологической утомляемости как процесс на рисунке 3.2.

По данным рисунка 3.2, система профилактики психофизиологической утомляемости в ООО «Правда» делится на этапы:

Этап 1. Информация о прибылях и производительности труда;

Этап 2. Информация о методах профилактики психофизиологической утомляемости.

Этап 3. Информация о состоянии психофизиологической утомляемости основного персонала.

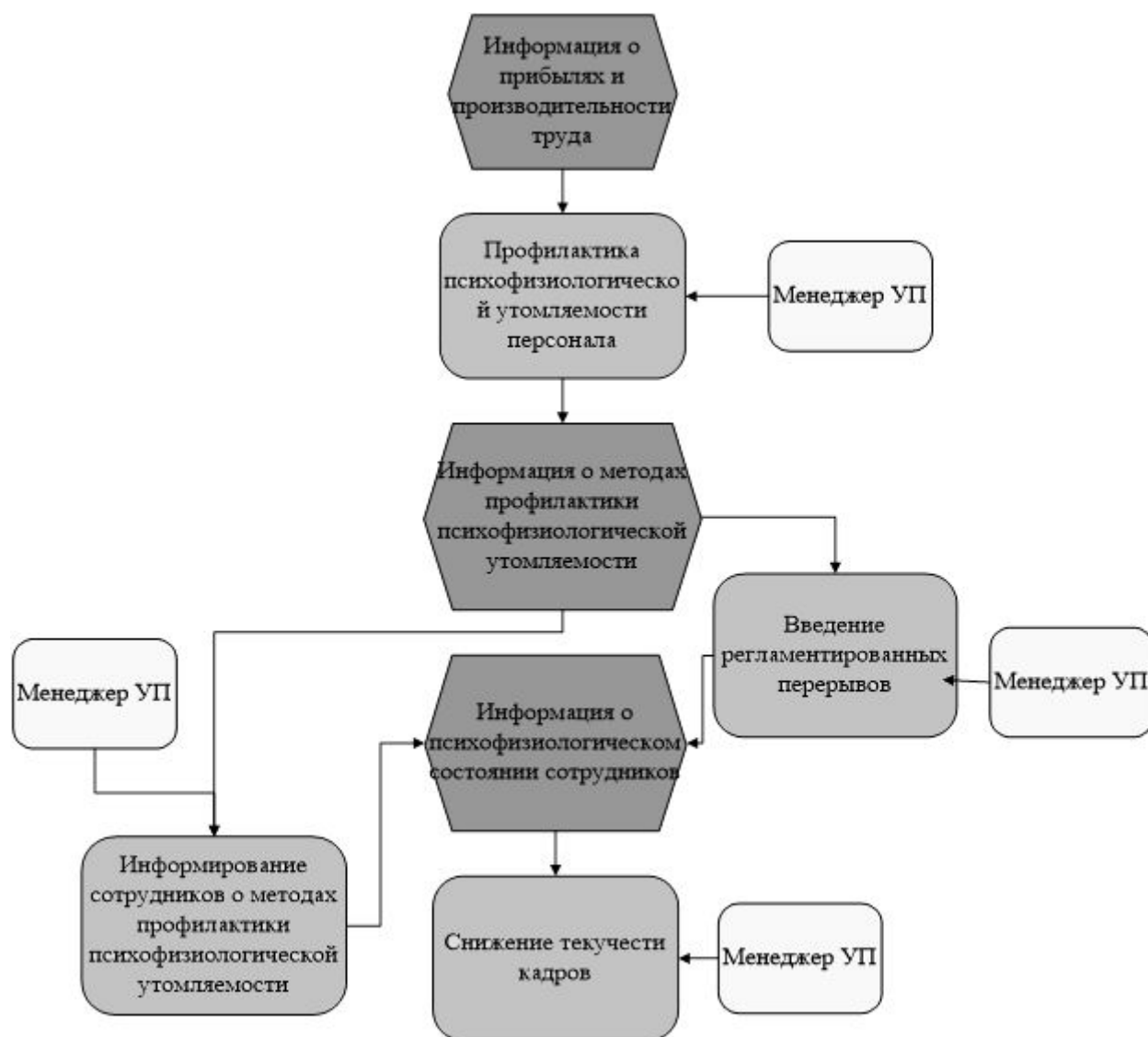


Рисунок 3.2 – Существующая система профилактики психофизиологической утомляемости в ООО «Правда»

То есть, система профилактики психофизиологической утомляемости в ООО «Правда» начинается с информирования новых сотрудников о методах профилактики психофизиологической утомляемости при приеме на работу.

Далее менеджером УП проводится анализ информации о прибылях и производительности труда основного персонала.

Снижению данных показателей способствует, в частности, психофизиологическое состояние персонала.

Получив всю необходимую информацию, менеджер УП вводят необходимые корректировки в регламентированные перерывы для сотрудников.

Результатом таких корректировок должно стать снижение текучести кадров и увеличение прибыли ресторана.

Таким образом, можно сделать вывод, что существующая система профилактики психофизиологической утомляемости в ООО «Правда» включает в себя лишь корректировки в регламентированных перерывах и информирование новых сотрудников о методах профилактики утомляемости, что является сигналом о необходимости ее усовершенствования.

Вывод по параграфу 3.1: на данном этапе работы мы рассмотрели профилактику психофизиологической утомляемости как систему и как процесс, и выяснили, что в организации существует реальная проблема развития профилактики психофизиологической утомляемости.

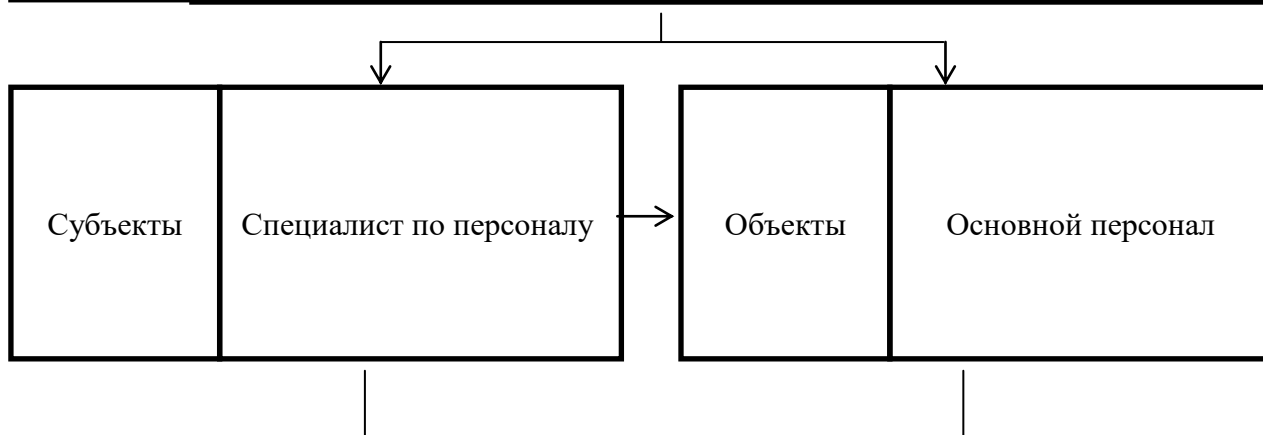
Регламентированные перерывы в работе и информирование новых сотрудников о методах профилактики утомляемости хоть и являются факторами снижения утомляемости, но они не могут в полной мере снизить психофизиологические нагрузки на персонал и вызвать интерес работать с полной самоотдачей и стремиться к реализации целей компании.

Таким образом, мы приходим к выводу, что в организации имеется проблема с данным процессом, необходимо провести мероприятия по его совершенствованию и рассчитать стоимость предложенных мероприятий. В следующем пункте 3.2 нужно поставить соответствующие цели по реализации проекта, рассмотреть движущие и сдерживающие факторы и разработать необходимые мероприятия, которые повысят эффективность процесса снижения психофизиологической утомляемости в ООО «Правда».

### 3.2 Проект снижения психофизиологической утомляемости в ООО «Правда»

Далее следует усовершенствовать представленную выше подсистему. Новую подсистему профилактики психофизиологической утомляемости в ООО «Правда» представим на рисунке 3.3.

Цель	Повышение производительности труда на 10% за счет внедрения системы профилактики психофизиологической утомляемости к 01.01.2020 г.
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Улучшение психологического климата в коллективе</li> <li>2. Снижение текучести персонала на 5 %</li> <li>3. Сокращение времени перерывов и нетрудоспособности персонала на 5 %</li> <li>4. Повышение уровня удовлетворенности трудом</li> <li>5. Выявление факторов психофизиологической утомляемости основного персонала</li> <li>6. Повышение лояльности персонала</li> </ol>



Технология	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Меры по снижению физиологической нагрузки:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимальная расстановка мебели в зале ресторара</li> <li>- механизация труда официантов</li> <li>- использование программ автоматизированного приема заказов</li> <li>- применение бесконтактной оплаты</li> <li>- применение специальной обуви ввиду специфики работы</li> </ul> </li> <li><b>2. Меры по снижению психологической нагрузки:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение санитарно-гигиенических условий труда</li> <li>- организация тренингов на командообразование</li> <li>- организация тренингов по решению конфликтных ситуаций</li> </ul> </li> </ol>
------------	---

Критерии	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение суммы чека, сокращение времени на обработку заказа</li> <li>2. Повышение удовлетворенности персоналатрудом на 20 %</li> <li>3. Снижение текучести кадров на 5 %</li> </ol>
----------	---

Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система профилактики психофизиологической утомляемости в ООО «Правда»

Проанализировав рисунок 3.3 можно утверждать, что усовершенствованная система профилактики психофизиологической утомляемости персонала ресторана более эффективна как для персонала, так и для самого заведения. Через год после внедрения программы ожидается рост производительности труда персонала на 10 %, которая выражается в увеличении суммы чека и сокращении времени на обработку заказа, приходящегося на одного работника ООО «Правда».

Усовершенствованная система включает в себя:

1) меры по снижению физиологической нагрузки:

– перестановка мебели в зале ресторана. В зале ресторана следует разместить мебель, столы и стулья таким образом, чтобы исключить встречные потоки официантов с готовыми блюдами и официантов с использованной посудой, а так же обеспечивать более короткие маршруты обслуживающего персонала из зала в кухню, моечную столовой посуды, бар, к раздаче холодных и горячих блюд. Исходя из площади зала ресторана «Правда», столы для посетителей следует размещать в шахматном порядке, образовав из них группы, разделенные проходами шириной не менее 1,5 м.;

– механизация трудоемких процессов осуществляется при использовании транспортных средств. Труд официантов облегчает применение специальных тележек для доставки блюд в зал и посуды в моечные. Тележки при необходимости используют в качестве подсобных столов около обеденных столов.

В зале ресторана так же целесообразно разместить холодильные шкафы, предназначенные для хранения напитков. Холодильные шкафы следует установить из расчета один шкаф на одного-двух официантов при индивидуальном обслуживании и один на звено – при бригадном. Можно, например, использовать специальные серванты для хранения посуды с вмонтированным холодильным шкафом для напитков;

– использование программ автоматизированного приема заказов, передачи заказа на кухню, а так же распечатка счета посетителю. В качестве такой

программы можно предложить программу «Оптимизация заказа в ресторане» версии 1.1.

В случае применения данной программы в ООО рестоbare «Правда», каждому посетителю вместо обычного меню будет предложен электронный планшет. В электронном меню клиент сможет ввести не только данные о своем заказе, но предельную сумму денег, которую он готов потратить, после чего выдаст сигнал на автоматическое формирование оптимального заказа и его отправку на обслуживание в кухню ресторана. В меню подробно расписан состав каждого блюда и его калорийность, а так же представлена шкала рейтинга востребованности того или иного блюда среди посетителей, что позволит сделать лучший выбор;

- механизация труда официантов путем доставки готовых блюд в зал и посуды на кухню при помощи специальных тележек.

- профилактика профессиональных заболеваний путем применения специальной обуви ввиду специфики работы официантов «на ногах».

2) меры по снижению психологической нагрузки:

- улучшение санитарно-гигиенических условий труда. На работоспособность влияют температура, влажность и скорость движения воздуха, шум, вибрация механизмов, освещенность помещений, загрязнение воздушной среды, тепловое излучение, наличие санитарно-бытовых помещений и устройств. При достаточном освещении официант работает уверенно, не напрягая зрения, движения его решительные и быстрые. В вечернее время в залах применяют искусственное освещение лампами накаливания и люминесцентными. Для распределения светового потока, защиты глаз от слепящего света, а также для защиты источников света от загрязнения и механического повреждения используют осветительную арматуру. Правильная эксплуатация светильников, своевременная замена перегоревших ламп способствуют улучшению освещенности в помещениях и повышают производительность труда. Освещение искусственным светом может быть улучшено путем увеличения мощности ламп



или замены ламп накаливания люминесцентными. В залах ресторанов максимальная освещенность искусственным светом в соответствии с нормами проектирования должна быть при люминесцентных лампах 300 лк, при лампах накаливания – 100 лк (при измерении на высоте 0,8м от пола).

– организация тренингов на командообразование. Данные тренинги помогут повысить эффективность кадрового потенциала, активно развиваться, а так же единение команды это наиболее эффективный способ защиты бизнеса. Это возможность узнать свой коллектив. Это способ познакомить сотрудников между собой и сделать их работу более эффективной. Это возможность провести анализ ситуации на предприятии и наметить точки улучшения без сопротивления персонала.

– организация тренингов по решению конфликтных ситуаций. Пример: Тренинг конструктивного поведения в конфликтных ситуациях. Цель тренинга: предоставление возможности участникам получить опыт конструктивного решения конфликтных ситуаций

Задачи тренинга:

- обучить методам нахождения решения в конфликтных ситуациях;
- помочь участникам научиться непредвзято оценивать конфликтную ситуацию;
- помочь участникам скорректировать свое поведение в сторону снижения его конфликтности (снять конфликтность в личностно-эмоциональной сфере);
- сплочение конкретного коллектива (в случае если все участники представляют коллектив), развитие умений и навыков командного взаимодействия.

Таким образом, проект нацелен на усовершенствование процесса профилактики утомляемости основного персонала, что в свою очередь влечет рост интереса к работе, производительности труда. Заведение в результате получит большую прибыль. Предложенный проект профилактики психофизиологической утомляемости учитывает все аспекты работы в работе

основного персонала, что обуславливает ее результативность и продуктивность для ресторана. Далее при помощи программы ARIS построим систему профилактики психофизиологической утомляемости персонала как новый бизнес-процесс в ООО «Правда» (рисунок 3.4).

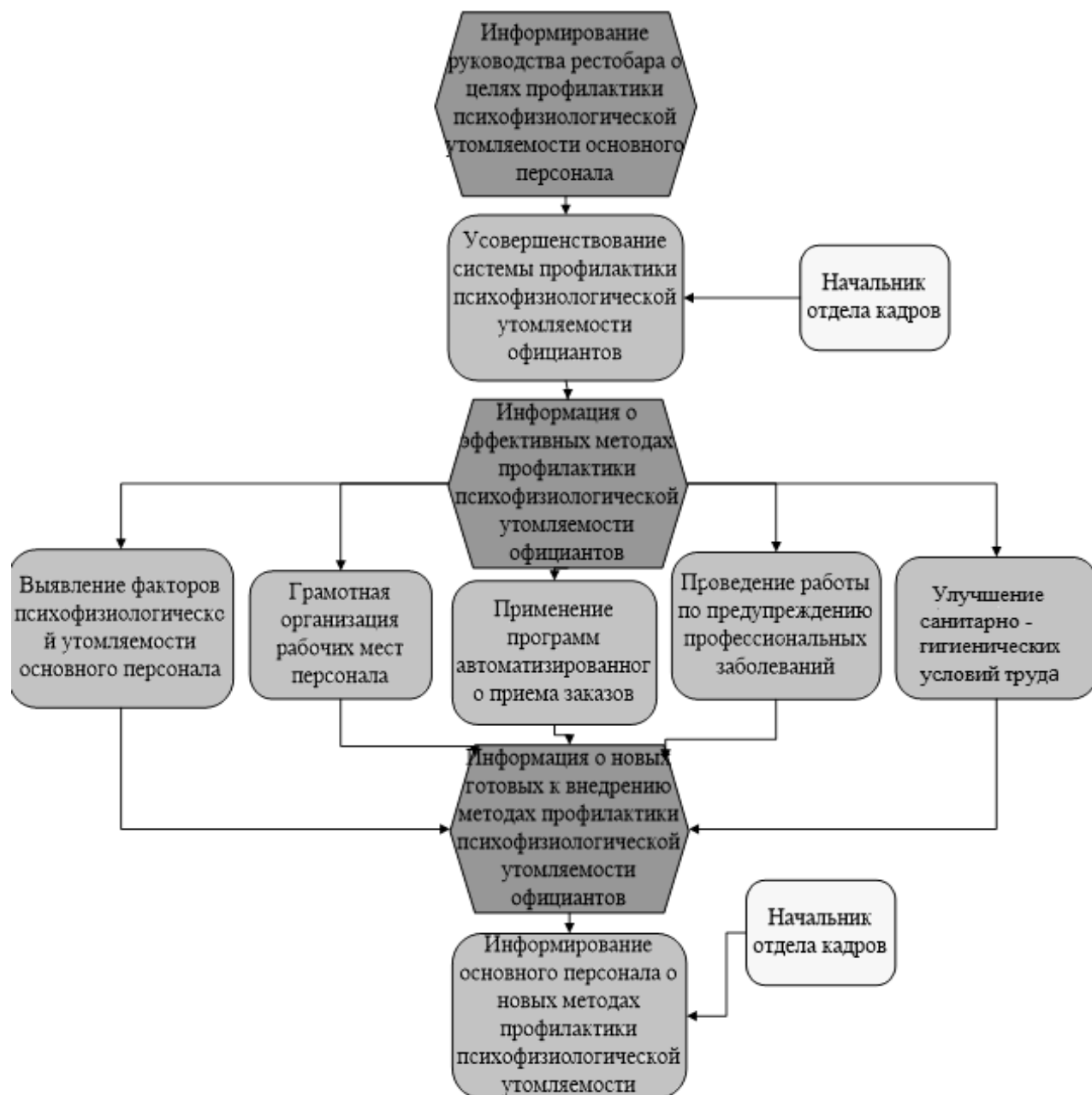


Рисунок 3.4 – Система профилактики психофизиологической утомляемости персонала как новый бизнес-процесс в ООО «Правда»

Рисунок 3.4 отображает усовершенствованный бизнес-процесс профилактики психофизиологической утомляемости персонала, в котором четко проставлены следующие этапы реализации цели проекта:

Этап 1. Информирование руководства ресторана о целях профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала;

Этап 2. Грамотная организация рабочих мест персонала.

Этап 3. Применение программ автоматизированного приема заказов.

Этап 4. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда.

Этап 5. Информирование основного персонала о новых методах профилактики психофизиологической утомляемости.

Исходя из того, что любой проект разрабатывается для достижения той либо иной цели, на следующем этапе работы следует построить дерево целей проекта профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала в ООО «Правда».

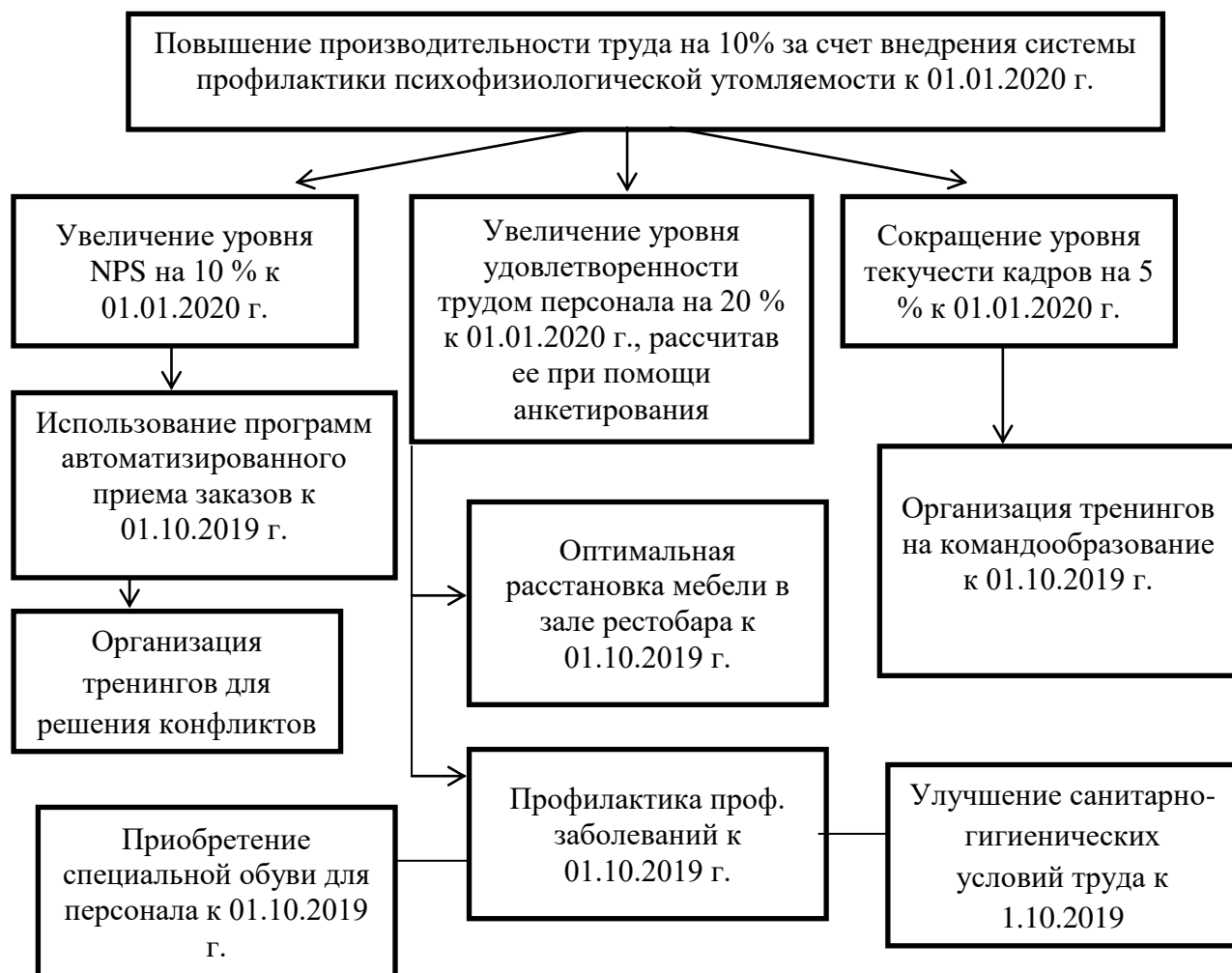


Рисунок 3.5 – Дерево целей проекта профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала в ООО «Правда»

Согласно рисунку 3.5, основной целью проекта профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала является увеличение производительности труда на 5 % к 01.01.2020 г.

На следующем этапе исследования следует рассмотреть влияние различных факторов на проект при помощи анализа поля сил К. Левина.

Вначале рассмотрим движущие силы проекта:

1. Реализация стратегии ресторана.

Стратегическими целями ООО «Правда» являются, получение прибыли, так же удовлетворение работников своим трудом и правильное оценивание персонала. Проект профилактики психофизиологической утомляемости персонала способствует реализации стратегических целей заведения.

2. Поддержка проекта со стороны учредителя ресторана.

Данный фактор является наиболее значимым, так как реализация проекта в интересах руководства ООО «Правда».

3. Снижение затрат от текучести персонала.

Снижение затрат от текучести персонала является результатом реализации проекта профилактики психофизиологической утомляемости.

Далее рассмотрим факторы, сдерживающие реализацию проекта:

1. Отсутствие эффективных коммуникаций между учредителем организации и персоналом, что приводит к неуправляемости организации.

2. Сопротивление изменениям со стороны существующих работников.

Данный фактор объясняется природой людей – сопротивляться чему-то новому из-за страха перед неизвестностью. Однако грамотная организация работы с персоналом позволит его преодолеть.

Систематизируем движущие силы и факторы, сдерживающие реализацию проекта на рисунке 3.6. По данным рисунка 3.6 можно утверждать, что количество движущих сил проекта больше количества сдерживающих сил проекта, что обуславливает целесообразность реализации системы профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала.

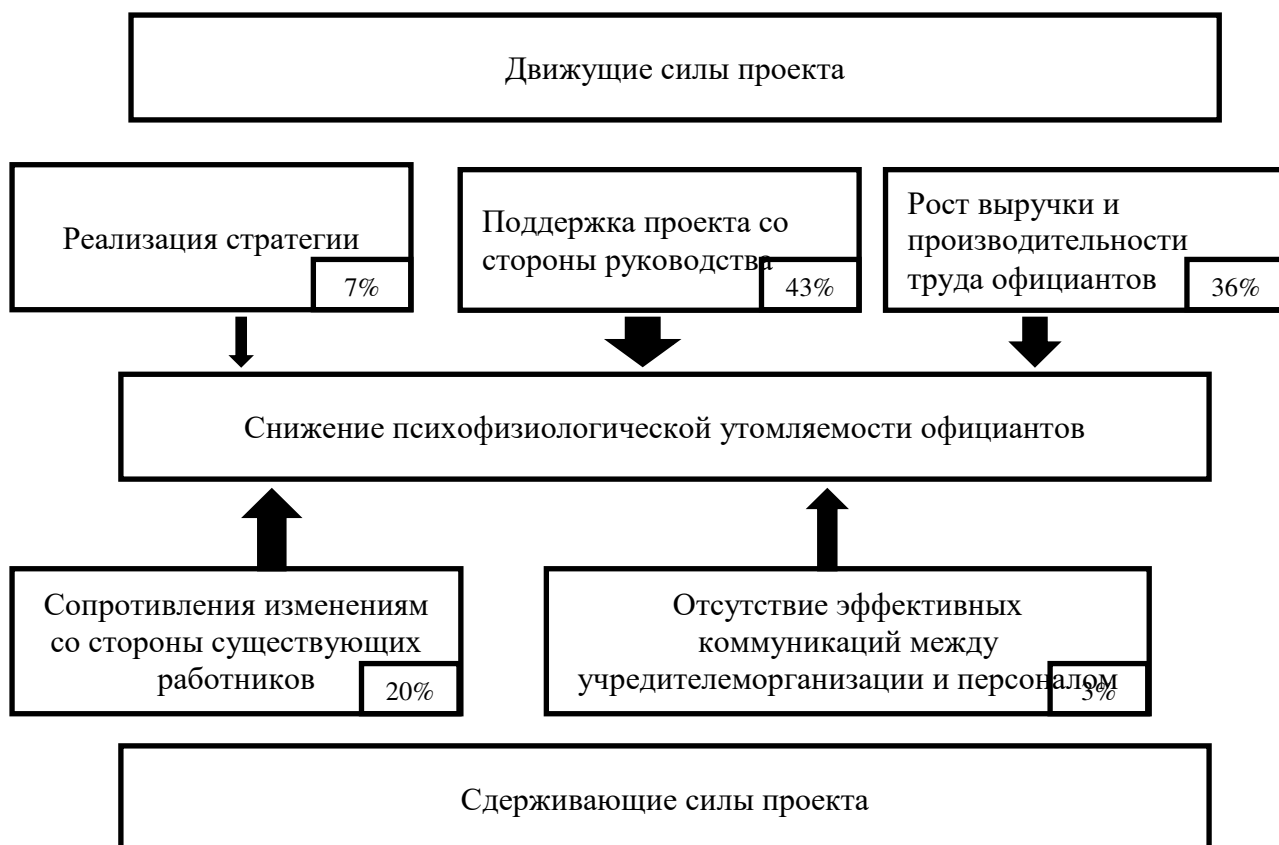


Рисунок 3.6 – Анализ поля сил К. Левина

В таблице 3.1 рассмотрим силу влияния различных должностных лиц ООО «Правда», которые несут ответственность за успешное внедрение и реализацию проекта.

Таблица 3.1 – Заинтересованность должностных лиц ООО «Правда» в успешном внедрении и реализации проекта

Должностные лица	Мотивы	Сила влияния
Официанты	Боязнь изменений, время на перестройку под новую систему	3
Управляющий	Рост работоспособности персонала, облегчение процесса управления персоналом ресторана	4
Учредитель	Рост производительности труда персонала, рост выручки ресторана	5

По данным таблицы 3.1 можно сделать вывод, что руководство положительно настроено на реализацию данного проекта. Персонал, в свою очередь, не демонстрирует сопротивления к изменениям.

На следующем этапе работы целесообразно провести прогнозирование результатов реализации проекта. Не смотря на то, что прогнозирование

результатов происходит в условиях неопределенности, можно определить и спрогнозировать риски проекта для дальнейшей корректировки действий.

Далее проведем анализ рисков проекта.

Таблица 3.2 – Оценка риска

Критерии	Оценки
Вероятность наступления риска	Очень высокая-1 Высокая-0,7 Средняя-0,5 Низкая-0,2 Очень низкая-0,1
Степень влияния на проект	Очень высокая-1 Высокая-0,7 Средняя-0,5 Низкая-0,2 Очень низкая-0,1

Анализ рисков проекта профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала проведем на основании таблицы 3.3.

Таблица 3.3 – Анализ рисков проекта

№	Риск	Описание	Вероятность появления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
R1	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Существует риск, что какие-то статьи затрат будут не просчитаны, но при этом имеют большую значимость, которые увеличат стоимость проекта и его окупаемость	0,5	0,7	0,35
R2	Несоблюдение сроков проекта	Проект и его окупаемость рассчитаны на определенный срок, а несоблюдение сроков приведет к увеличению затрат и уменьшению прибыли.	0,2	1	0,2
R3	Отсутствие должного опыта менеджера	Неопытность менеджера может привести к нерациональности выполнения своих обязанностей.	0,1	0,1	0,01
R4	Сопротивление изменениям	Персонал, в большинстве своём, сопротивляется любым изменениям. Нужно построить грамотную информационную программу для персонала с целью максимально высокой заинтересованности.	0,5	1	0,5

Для того чтобы определить наиболее опасные риски реализации проекта, следует составить матрицу рисков.

Таблица 3.4 – Матрица рисков проекта

Вероятность	Последствия				
	1	0,7	0,5	0,2	0,1
1	R4	0,7	0,5	0,2	0,1
0,7	0,7	0,49	0,35	0,14	0,07
0,5	0,5	0,35	R1	0,1	0,05
0,2	R2	0,14	0,1	0,04	0,02
0,1	0,1	0,07	0,05	0,02	R3

Согласно матрице рисков, наиболее опасными рисками являются сопротивление персонала и ошибка в процессе проведения анализа.

Далее составим план по минимизации всех выявленных рисков проекта:

R1: Минимизировать риск можно путем детализации всех необходимых затрат проекта, а так же выделения строго определенной суммы для покрытия непредусмотренных затрат.

R2: Для минимизации риска не соблюдения сроков проекта, необходимо составить план мероприятий, в котором будут указаны сроки, ответственные лица и результат, который необходимо получить.

R3: Для минимизации риска на протяжении всего проекта с менеджером УП будет команда в лице учредителя, шеф-повара и бухгалтера, которые имеют достаточный опыт и образование.

R4: Для минимизации риска нужно разъяснить персоналу ресторана все плюсы и минусы новой системы. Так же в процессе изменений у персонала будет собираться обратная связь, и проводиться корректировка системы.

В заключение приведем обобщенный план мероприятий по снижению психофизиологической утомляемости персонала и список задействованных исполнителей (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – План мероприятий по профилактике психофизиологической утомляемости персонала ООО «Правда»

№	Мероприятие	Сроки	Трудо-емкость (чел/час)	Результат	Ответственный
1	Анализ стратегии ресторана на будущий период	01.07.2019	4	Рассмотрение стратегии заведения и отнесения его к целям кадровой политики	Управляющий
2	Анализ внешней среды	03.07.2019 - 07.07.2019	8	Рассмотрение угроз и возможностей ресторана	Специалист УП
3	Проведение кадрового аудита	08.07.2019 - 11.07.2019	8	Определение динамики развития ресторана	Управляющий
4	Подведение итогов проведения анализа внешней среды, стратегии ресторана на будущий период и кадрового аудита	13.07.2019	4	Сопоставление проведенных анализов и выбор проблемной области	Специалист УП,
5	Анализ существующей системы снижения психофизиологической утомляемости персонала	21.07.2019 - 24.07.2019	9	Выявление проблем в данной подсистеме УП	Специалист УП
6	Постановка задач на будущий проект, формирование дерева целей	27.07.2019 - 30.07.2019	9	Формирование целей проекта	Управляющий
7	Проведение анкетирования персонала на предмет удовлетворенности трудом и системы профилактики психофизиологической утомляемости	31.07.2019 - 02.08.2019	9	Сбор данных необходимых для совершенствования системы профилактики психофизиологической утомляемости	Управляющий
8	Анализ данных анкетирования	03.08.2019	3	Получение необходимых для совершенствования системы профилактики психофизиологической утомляемости	Управляющий



Продолжение таблицы 3.5

№	Мероприятие	Сроки	Трудо- емко- сть (чел/ час)	Результат	Ответственный
9	Разработка новой системы снижения психофизиологической утомляемости основного персонала	01.08.2019 - 05.08.2019	10	Рассмотрение всех возможных мероприятий	Управляющий
10	Определение критериев оценки новой системы	05.08.2019	2	Разработанные критерии оценки	Специалист УП
11	Определение возможных рисков проекта	06.08.2019	3	Выявленные возможные сложности	Специалист УП
12	Утверждение нового проекта профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала	06.08.2019 - 07.08.2019	2	Утверждение документа	Управляющий
13	Формулирование результатов проекта	07.08.2019	2	Критерии успеха	Управляющий
14	Постановка этапов проекта профилактики психофизиологической утомляемости персонала	07.08.2019	4	Четкая структура проекта профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала	Управляющий
15	Проведение собрания руководства	08.08.2019	2	Обоснование необходимости внедрения проекта	Управляющий
16	Информирование коллектива	08.08.2019	2	Обоснование необходимости внедрения проекта	Управляющий
17	Проведение презентации для объявления грядущих изменений	09.08.2019	2	Информирование коллектива, обоснование необходимости внедрения проекта	Управляющий
18	Корректировка системы согласно предложениям персонала	10.08.2019 - 11.08.2019	8	Внесение изменений в систему	Специалист УП

Продолжение таблицы 3.5

№	Мероприятие	Сроки	Трудо- емко- сть (чел/ час)	Результат	Ответственный
19	Оптимальная расстановка мебели в зале ресторара	12.08.2019	4	Подготовка к мероприятиям	Специалист УП
20	Установка программы «Оптимизация заказа в ресторане» версии 1.1 для автоматизированного приема заказов	13.09.2019	8	Подготовка к мероприятиям	Специалист УП
21	Приобретение системы бесконтактного оборудования	17.09.2019	8	Подготовка к мероприятиям	Специалист УП
22	Приобретение специальных тележек для доставки блюд в зал	20.09.2019	4	Подготовка к мероприятиям	Специалист УП
23	Приобретение специальных ламп для освещения	25.09.2019	4	Подготовка к мероприятиям	Управляющий
24	Приобретение специальной обуви для персонала	19.09.2019- 15.12.2019	6	Подготовка к мероприятиям	Специалист УП
25	Применение практических занятий йоги	1.10.2019 – 1.12.2019	4	Подготовка к мероприятиям	Специалист УП
26	Тренинг по решению конфликтных ситуаций	10.11.2019- 25.11.2019	6	Подготовка к мероприятиям	Управляющий
27	Сбор обратной связи от персонала	12.12.2019- 16.12.2019	8	Информация от сотрудников	Специалист УП
28	Внесение изменений в систему профилактики психофизиологической утомляемости	23.12.2019	6	Полностью откорректированная система	Управляющий

Окончание таблицы 3.5

№	Мероприятие	Сроки	Трудо- емко- сть (чел/ час)	Результат	Ответственный
29	Проведение тренингов на командообразование	21.12.2019-30.12.2019	12	Проведение мероприятия	Специалист УП
30	Продолжение реализации проекта	23.12.2019-31.12.2019	7		Управляющий

Таким образом, в таблице 3.2. и в приложении 1 определены основные мероприятия и приблизительные сроки на их реализацию. Так же, определены ответственные за реализацию данных мероприятий. В совокупности процесс внедрения системы профилактики психофизиологической утомляемости персонала составит приблизительно 6 месяцев.

Достижение поставленных целей нового проекта прогнозируется в 2020 году.

В таблице 3.6 представим матрицу ответственности проекта.

Таблица 3.6 – Матрица ответственности проекта

№ мероприятия	Специалист УП	Управляющий
1	4	7
1	У	
2		У
3	О	
4	У	
5		У
6	О	
7	С	
8		У
9	О	
10	У	
11		С
12	О	
13	С	
14		У
15	О	
16	У	
17		У
18	О	
19	У	

### Окончание таблицы 3.6

№ мероприятия	Специалист УП	Управляющий
20		У
21	С	
22	У	
23		У
24	О	
25		О
26	О	
27		О
28	О	О
29		О
30	О	
31		О

Вывод по параграфу 3.2: в пункте рассмотрена усовершенствованная система профилактики психофизиологической утомляемости персонала, в которой четко прописана цель, ориентированная на усовершенствование системы профилактики психофизиологической утомляемости персонала, оценить которую будет возможно по увеличению производительности труда на 10% через год после ее внедрения.

Так же рассмотрено дерево целей, четко сформулированы задачи. Выделены движущие и сдерживающие силы проекта с помощью поля сил Курта Левина и определено, что для данного проекта движущие силы преобладают, что подтверждает необходимость внедрения проекта.

Важным аспектом в данном пункте было определение рисков проекта. Составлен план мероприятий проекта, определена длительность каждого из них и ответственные лица за каждое мероприятие.

Составим таблицу 3.7 трудоемкости проектных мероприятий

Таблица 3.7 – Трудоемкость проектных мероприятий

№	Мероприятие	Специалист УП	Управляющий	Всего часов
1	Анализ стратегии ресторана на будущий период	-	4	4
2	Анализ внешней среды	8	-	8
3	Проведение кадрового аудита	-	8	8
4	Подведение итогов проведения анализа внешней среды, стратегии ресторана на будущий период	4	-	4

	и кадрового аудита			
--	--------------------	--	--	--

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятие	Специалист УП	Управляющий	Всего часов
5	Анализ существующей системы снижения психофизиологической утомляемости персонала	9	-	9
6	Постановка задач на будущий проект, формирование дерева целей	-	9	9
7	Проведение анкетирования персонала на предмет удовлетворенности трудом и системы профилактики психофизиологической утомляемости	-	9	9
8	Анализ данных анкетирования	-	3	3
9	Разработка новой системы снижения психофизиологической утомляемости основного персонала	-	10	10
10	Определение критериев оценки новой системы	2	-	2
11	Определение возможных рисков проекта	3	-	3
12	Утверждение нового проекта профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала	-	2	2
13	Формулирование результатов проекта	-	2	2
14	Постановка этапов проекта профилактики психофизиологической утомляемости персонала	-	4	4
15	Проведение собрания руководства	-	2	2
16	Информирование коллектива	-	2	2
17	Проведение презентации для объявления грядущих изменений	-	2	2
18	Корректировка системы согласно предложениям персонала	8	-	8
19	Оптимальная расстановка мебели в зале ресторана	4	-	4
20	Установка программы «Оптимизация заказа в ресторане» версии 1.1 для автоматизированного приема заказов	8	-	8
21	Приобретение системы бесконтактного оборудования	8	-	8
22	Приобретение специальных тележек для доставки блюд в зал	4	-	4
23	Приобретение специальных ламп для освещения	4	-	4
24	Приобретение специальной обуви для персонала	6	-	6
25	Применение практических занятий йоги	4	-	4
26	Тренинг по решению конфликтных ситуаций	-	6	6
27	Сбор обратной связи от персонала	8	-	8
28	Внесение изменений в систему профилактики психофизиологической утомляемости	-	6	6

Окончание таблицы 3.7

№	Мероприятие	Специалист УП	Управляющий	Всего часов
29	Проведение тренингов на командообразование	12	-	12
30	Продолжение реализации проекта	-	7	7
	ИТОГО	92	78	170

Далее, приведем зарплатную таблицу сотрудников, участвовавших в проекте.

В реализации данного проекта были задействованы: специалист УП (280р/час), управляющий (350р/час).

Зная стоимость часа услуги каждого из специалистов, рассчитаем общие затраты на реализацию проекта в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Заработная плата сотрудников

№	Мероприятие	Специалист УП	Управляющий	Всего
1	Анализ стратегии ресторана на будущий период	-	1400	1400
2	Анализ внешней среды	2240	-	2240
3	Проведение кадрового аудита	-	2800	2800
4	Подведение итогов проведения анализа внешней среды, стратегии ресторана на будущий период и кадрового аудита	1120	-	1120
5	Анализ существующей системы снижения психофизиологической утомляемости персонала	2520	-	2520
6	Постановка задач на будущий проект, формирование дерева целей	-	3150	3150
7	Проведение анкетирования персонала на предмет удовлетворенности трудом и системы профилактики психофизиологической утомляемости	-	3150	3150
8	Анализ данных анкетирования	-	1050	1050
9	Разработка новой системы снижения психофизиологической утомляемости основного персонала	-	3500	3500
10	Определение критериев оценки новой системы	560	-	560
11	Определение возможных рисков проекта	840	-	840
12	Утверждение нового проекта профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала	-	700	700
13	Формулирование результатов проекта	-	700	700
14	Постановка этапов проекта профилактики психофизиологической утомляемости персонала	-	1400	1400
15	Проведение собрания руководства	-	700	700

### Окончание таблицы 3.8

№	Мероприятие	Специал ист УП	Управляющий	Всего
16	Информирование коллектива	-	700	700
17	Проведение презентации для объявления грядущих изменений	-	700	700
18	Корректировка системы согласно предложениям персонала	2240	-	2240
19	Оптимальная расстановка мебели в зале ресторабара	1120	-	1120
20	Установка программы «Оптимизация заказа в ресторане» версии 1.1 для автоматизированного приема заказов	2240	-	2240
21	Приобретение системы бесконтактного оборудования	2240	-	2240
22	Приобретение специальных тележек для доставки блюд в зал	1120	-	1120
23	Приобретение специальных ламп для освещения	1120	-	1120
24	Приобретение специальной обуви для персонала	1680	-	1680
25	Применение практических занятий йоги	1120	-	1120
26	Тренинг по решению конфликтных ситуаций	-	2100	2100
27	Сбор обратной связи от персонала	2240	-	2240
28	Внесение изменений в систему профилактики психофизиологической утомляемости	-	2100	2100
29	Проведение тренингов на командообразование	3360	-	3360
30	Продолжение реализации проекта	-	2450	2450
	ИТОГО	25760	27300	53 060

### 3.3 Расчет стоимости предложений по проекту системы профилактики психофизиологической утомляемости персонала

Следующий этап в дипломной работе – расчет экономической эффективности от внедрения предложенной системы профилактики психофизиологической утомляемости персонала в ООО «Правда».

Зная стоимость часа услуги каждого из специалистов, рассчитаем общие затраты на реализацию проекта в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Инвестиционные затраты на мероприятия по снижению психофизиологической утомляемости персонала в ООО «Правда»

№	Наименование затрат на проект	Состав затрат	Сумма затрат, руб.
1	Анализ стратегии ресторана на будущий период	Оплата управляющему: 350р/час×1 день×4 часа	1 400
2	Анализ внешней среды	Оплата специалисту УП: 280р/час×2 дня×4 часа	2 240
3	Проведение кадрового аудита	Оплата управляющему: 350р/час×4 дня×2 часа	2 800
4	Подведение итогов проведения анализа внешней среды, стратегии ресторана на будущий период и кадрового аудита	Оплата специалисту УП: 280р/час×1 дня×4 часов	1 120
5	Анализ существующей системы снижения психофизиологической утомляемости персонала	Оплата специалисту УП: 280р/час×3 дня×3 часов	2 520
6	Постановка задач на будущий проект, формирование дерева целей	Оплата управляющему 350р/час×3 дня×3 часов	3 150
7	Проведение анкетирования персонала на предмет удовлетворенности трудом и системы профилактики психофизиологической утомляемости	Оплата управляющему: 350р/час×3 дня×3 часов	3 150
8	Анализ данных анкетирования	Оплата управляющему: 350р/час ×1 дня×3 часов	1050
9	Разработка новой системы снижения психофизиологической утомляемости основного персонала	Оплата управляющему: 350р/час×5 дня×2 часа	3 500
10	Определение критериев оценки новой системы	Оплата специалисту УП: 280р/час×1 дня×2 часов	560
11	Определение возможных рисков проекта	Оплата специалисту УП: 280р/час×1 дня×3 часа	840
12	Утверждение нового проекта профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала	Оплата управляющему: 350р/час×2 дня×1 часов	700
13	Формулирование результатов проекта	Оплата управляющему: 350р/час ×1 дня×2 часов	700
14	Постановка этапов проекта профилактики психофизиологической утомляемости персонала	Оплата управляющему: 350р/час ×1 дня×4 часов	1 400
15	Проведение собрания руководства	Оплата управляющему: 350р/час ×1 дня×2 часов	700
16	Информирование коллектива	Оплата управляющему: 350р/час ×1 дня×2 часов	700
17	Проведение презентации для объявления грядущих изменений	Оплата управляющему: 350р/час ×1 дня×2 часов	700
18	Корректировка системы согласно предложениям персонала	Оплата специалисту УП: 280р/час×2 дня×4 часов	2 240



## Окончание таблицы 3.9

№	Наименование затрат на проект	Состав затрат	Сумма затрат, руб.
19	Оптимальная расстановка мебели в зале ресторара	Оплата специалисту УП: 280р/час×1 день×4 часа Оплата грузчикам: 200р/час×2 часа	1 520
20	Установка программы «Оптимизация заказа в ресторане» версии 1.1 для автоматизированного приема заказов	Оплата специалисту УП: 280р/час×1 дня×8 часов Покупка программы + установка программы: 25 000 + 5 000	32 240
21	Внесение изменений в систему профилактики психофизиологической утомляемости	Оплата управляющему: 350р/час×1 дня×6 часов	2 100
22	Приобретение бесконтактного оборудования	Оплата специалисту УП: 280р/час×1 дня×3 часа Цена за один терминал×кол-во терминалов : 16890×2	34 620
23	Приобретение специальных тележек для доставки блюд в зал	Оплата специалисту УП: 280р/час×1 дня×4 часа Цена за одну тележку×кол-во тележек:4000×3	13 120
24	Приобретение специальных ламп для освещения	Оплата управляющему: 350р/час×1 день×4 часа Цена за одну лампу×кол-во ламп:1000×10	11 400
25	Продолжение реализации проекта	Оплата управляющему: 350р/час×7 дней×1 час	2 450
ИТОГО			126 920

Для наглядности сведём бюджет инвестиционных затрат в таблицу по месяцам (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Бюджет инвестиционных затрат по месяцам

№	Наименование затрат на проект	Июль	Авг.	Сент.	Дек.	Итого руб
1	Анализ стратегии ресторара на будущий период	1 400				1 400
2	Анализ внешней среды	2 240				2 240
3	Проведение кадрового аудита	2 800				2 800
4	Подведение итогов проведения анализа внешней среды, стратегии ресторара на будущий период и кадрового аудита	1 120				1 120
5	Анализ существующей системы снижения психофизиологической утомляемости персонала	2 520				2 520
6	Постановка задач на будущий проект,	3 150				3 150

	формирование дерева целей					
Окончание таблицы 3.10						
№	Наименование затрат на проект	Июль	Авг.	Сент.	Дек.	Итого руб
7	Проведение анкетирования персонала на предмет удовлетворенности трудом и системы профилактики психофизиологической утомляемости	3 150				3 150
8	Анализ данных анкетирования		1050			1050
9	Разработка новой системы снижения психофизиологической утомляемости основного персонала		3500			3500
10	Определение критериев оценки новой системы		560			560
11	Определение возможных рисков проекта		840			840
12	Утверждение нового проекта профилактики психофизиологической утомляемости основного персонала		700			700
13	Формулирование результатов проекта		700			700
14	Постановка этапов проекта профилактики психофизиологической утомляемости персонала		1400			1 400
15	Проведение собрания руководства		700			700
16	Информирование коллектива		700			700
17	Проведение презентации для объявления грядущих изменений		700			700
18	Корректировка системы согласно предложениям персонала		2 240			2 240
19	Оптимальная расстановка мебели в зале ресторара		1 520			1 520
20	Установка программы «Оптимизация заказа в ресторане» версии 1.1 для автоматизированного приема заказов			32 240		32 240
21	Внесение изменений в систему профилактики психофизиологической утомляемости				2 100	2 100
22	Приобретение бесконтактного оборудования			34 620		34 620
23	Приобретение специальных тележек для доставки блюд в зал			13 120		13 120
24	Приобретение специальных ламп для освещения			11 400		11 400
25	Продолжение реализации проекта				2 450	
	ИТОГО	16 380	14 610	91 380	4 550	126 920

Далее приведем эксплуатационные затраты данного проекта по профилактике системы психофизиологической утомляемости персонала в ООО «Правда».

Таблица 3.11 – Эксплуатационные затраты ООО «Правда»

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма затрат, руб.
1	Сбор обратной связи от персонала	Оплата специалиста УП×час 280р/час×4 часа	1 120
2	Приобретение специальной обуви для персонала	Цена за одну пару × количество персонала: 850×50 Оплата специалисту УП: 280р/час×6 часов	44 180
3	Тренинг по решению конфликтных ситуаций	Стоимость услуг тренинг-менеджера – 15 000 Оплата Управляющему: 350р/час×6 часов	17 100
4	Применение практических занятий из курсов йоги	Цена за один коврик×кол-во ковриков:579×5 Цена за один валик×кол-во валиков 890×5 Оплата специалисту УП: 280р/час×4 часа	8 465
5	Проведение тренинга на командообразование	Стоимость услуг тренинг-менеджера – 15 000 Оплата специалисту УП: 280р/час×12 часов	18 360
	ИТОГО		89 225

Далее приведем примеры учебных центров, которые занимаются корпоративным обучением, и сравним их.

Таблица 3.12 – Учебные центры

Название	Стоимость, т.руб.	Скидки	Рейтинг по 2GIS (1-5)
«Перспектива» учебный центр	договорная	-	3
Высшая экономическая школа	15 000	-	4
Школа бизнеса «Управляй будущим»	18 000	При повторном посещении скидка 5%	3.5
Компания «Zotov-event»	20 000	-	3.8

Исходя из представленных примеров, наиболее подходящим вариантом является «Высшая экономическая школа».

Для наглядности сведём бюджет эксплуатационных затрат в таблицу по месяцам (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Бюджет эксплуатационных затрат по месяцам

№	Наименование затрат на проект	Сент	Октб	Ноя	Дек	Итого, руб
1	Сбор обратной связи от персонала	560			560	1 120
2	Приобретение специальной обуви для персонала	22 090			22 090	44 180
3	Тренинг по решению конфликтных ситуаций		17 100			17 100
4	Применение практических занятий		3 455	5 010		8 465
5	Проведение тренинга на командообразование				18 360	18 360
	ИТОГО	22 650	20 555	5 010	41 010	89 225

Генеральный бюджет проекта представим в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Генеральный бюджет проекта по профилактике системы психофизиологической утомляемости персонала в ООО «Правда»

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Июль 2019	16 380	-	16 380
Август 2019	14 610	-	14 610
Сентябрь 2019	91 380	22 650	114 030
Октябрь 2019	-	20 555	20 555
Ноябрь 2019	-	5 010	5 010
Декабрь 2019	4 550	41 010	45 560
Итого	126 920	89 225	216 145

Исходя из данных таблицы 3.14, мы видим, что суммарные затраты на осуществление проекта составляют 216 145 рублей, из них инвестиционных 126 920 рублей, эксплуатационных 89 225 рублей. Также можно сказать, что основная часть затрат приходится на сентябрь 2019 года, когда происходит осуществление механизмов снижения утомляемости сотрудников ресторана «Правда». В данном параграфе, мы составили бюджет затрат на осуществление проекта. Распределили затраты на инвестиционные и эксплуатационные, а также составили основной бюджет проекта. Обосновали, необходимость выделения денежных средств, с разбивкой на реализацию каждого мероприятия. В итоге получили сумму в 216 145 рублей.

#### ВЫВОД ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ

В данной главе была проанализирована существующая система и процесс профилактики психофизиологической утомляемости персонала в ООО «Правда», выявлены все имеющиеся недочеты и построена новая система. Модернизированная подсистема имеет эффективные методы профилактики психофизиологической утомляемости.

В данной главе мы предложили, проект, который способен помочь в борьбе с утомляемостью, на основе изученной теории в первой главе, предложили в нем современные механизмы, которые подходят для деятельности ресторана.

Так же были поставлены цели для проекта и выявлены основные движущие и сдерживающие силы. Движущих сил было выявлено больше, а сдерживающие силы оказались такими, что при правильно организованной работе, их можно устранить, поэтому был сделан вывод о рентабельности и возможности реализации проекта. Все нововведённые технологии были выражены с помощью списка мероприятий, который в дальнейшем был сведен в итоговый бюджет.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Большая практическая значимость изучения поставленной проблемы определяется тем обстоятельством, что утомляемость, вызывая некоторые отрицательные физиологические и психологические последствия, приводит в конечном итоге к осязаемому снижению экономической эффективности труда. Исследования последних лет, показали, что снижение интереса и привлекательности труда, формирование негативного отношения к работе, и неудовлетворенность ею, переживание отрицательных психических состояний и другие психологические последствия утомляемости прямо соотносятся с такими важнейшими экономическими и производственными показателями как: рентабельность организации, производительность труда, текучесть кадров.

Для того чтобы минимизировать неблагоприятные последствия утомляемости, в данной выпускной квалификационной работе, были рассмотрены механизмы снижения утомления, и предложен проект, способный не только бороться с уже наступившей утомляемостью, но и поддерживать благоприятный климат.

В первой главе работы, мы рассмотрели, сущность утомляемости, провели мониторинг существующих механизмов утомляемости и проанализировали режим организации труда и отдыха сотрудников. Во второй главе, была описана деятельность ресторана «Правда», произведен анализ внешней и внутренней среды организации, при анализе существующей системы снижения психофизиологической утомляемости персонала, было выявлено несоответствие данной системы современным требованиям по борьбе с утомляемостью. В связи с этим, третья глава в данной работе, посвящена разработке проекта по применению механизмов снижения психофизиологической утомляемости сотрудников ресторана «Правда».

Результатом работы стал разработанный проект по применению механизмов снижения психофизиологической утомляемости сотрудников ресторана «Правда».

Цель проекта была достигнута с помощью усовершенствования действующих механизмов.

Эффекты, которые мы получили в ходе исследования: – повышение уровня внимательности сотрудников ресторана «Правда»; повышение продуктивности сотрудников ресторана «Правда»; снижение уровня утомляемости сотрудников ресторана «Правда».

При практическом применении данного проекта, следует помнить, что работа персонала ресторана характеризуется, высокой интенсивностью, насыщенностью действий, многочисленными социальными контактами разного уровня, преобладанием непосредственного общения с гостями. Поэтому очень важно учитывать, на какой стадии развития утомляемости находится сотрудник. Ведь именно от того, какие механизмы снижения к нему будут применены, зависит и его эффективность.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анри, В. Умственное утомление / А. Бинэ, В. Анри; под ред. В. Анри; пер. с фр. Е. Анри. М.: Изд. педагог. журнала «Вестник воспитания», 1899. – 345 с.
2. Асеев, В.Г. Преодоление утомляемости в промышленности / В.Г. Асеев. М.: Экономика, 1974. – 120 с.
3. Барабаш, В.И. Оптимизация трудовой деятельности путем снижения монотонности труда / В.И. Барабаш, С.К. Чистов. Л.: ЛДНТП, 1985. 20 с.
4. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 469 с.
5. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспекты лекций / Г.Х. Боронова, Н.В.Пруслова. М.: Эксмо, 2008. – 160 с
6. Воробьева, В.С. Значение интервала раздражения при утомляемости / В.С. Воробьева // Вестник ЛГУ. Серия биологических наук. – 1958. – Вып. 45. № 239
7. Ежеквартальный отчет «Райффайзенбанка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.raiffeisen.ru/about/investors/information/>.
8. Золина, З.М. Физиологические основы рациональной организации труда на конвейере / З.М. Золина М.: «Медицина», 1967. – 332 с.
9. Ильин, Е.П. Психофизиология состояния человека / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2005. – 412 с.
10. Крушельницкая, Я.В. Физиология и психология труда: Учебник / Я.В. Крушельницкая. М.: Финансы и статистика, 2003. – 367 с.
11. Левитов, Н.Д. Монотонная работа / Н.Д. Левитов. – Москва: Центр.ин-т труда, 1924. – 32 с.
12. Леонова, А.Б. Психодиагностика функциональных состояний человека / А.Б. Леонова. – М.: Изд-во Московского университета, 1984. – 200 с.
13. Лукина, А.К. Психология труда: уч. Пособие / А.К. Лукина. – М.: Изд-во Красноярский государственный университет, 2006. – 165 с.
14. Мухаметзянов, И.Ш. Организация рабочего места с персональным



компьютером / И. Ш. Мухаметзянов. М.: Инфра-м , 2010. – 35 с.

15. Навакатилян, А.О. Физиология и гигиена умственного труда / А.О. Навакатилян, В.В. Крыжановская, В.В. Кальниш. – К.: Здоров'я, 1987. – 152 с.

16. Носкова, О.Г. Психология труда: Учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. Е. А. Климова. М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 384 с.

17. Определение эффективности мероприятий по улучшению условий труда. Межотраслевые методические рекомендации. М.: Госкомтруда СССР, НИИ труда, 1979 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://novosibirsk.ru/upload/labor/norms/NChR\\_ozdorovitelnyh\\_kompleksov.pdf](http://novosibirsk.ru/upload/labor/norms/NChR_ozdorovitelnyh_kompleksov.pdf).

18. Организация труда в компании «Google» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://igorzuevich.com/organizaciya-truda-5-uspeshnyx-sovetov-otkompanii-google/>.

19. Официальный сайт «Альфа-Банка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alfabank.ru/>.

20. Официальный сайт «ЛеруаМерлен» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://leroumerlin.ru/about/>.

21. Официальный сайт «Метрана» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.emerson.com/ru-ru/automation/brands/metran>.

22. Пряжников, Н.С. Психология труда и человеческого достоинства / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова, – М.: Академия, 2005. – 480 с.

23. Рекомендации по устранению и предупреждению неблагоприятного влияния монотонии на работоспособность человека в условиях современного производства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.worklib.ru/laws/ussr/10\\_008\\_601.php](http://www.worklib.ru/laws/ussr/10_008_601.php).

24. Рождественская, В.И. Индивидуальные различия работоспособности: психофизиологическое исследование работоспособности в условиях монотонной деятельности / В.И. Рождественская. – Москва: Педагогика, 1980. – 152 с.

25. Российская энциклопедия по охране труда / под ред. В.К. Варова, И.А.

Воробьева, А.Ф. Зубкова, Н.Ф. Измерова. – М.: НЦ ЭНАС, 2010. – 541 с.

26. Рябинина, Э.П. Монотонность как фактор неудовлетворенности работой / Э.П. Рябинина // Вопросы психофизиологии труда. – 1971. Вып. 45. №1. – С. 119–127.

27. Степанова, Л.П., Особенности работоспособности в условиях монотонной деятельности / Л.П. Степанова, В.И. Рождественская // Вопросы психологии. 1986. – №3. – С. 121-127.

28. Янкович, Ш.А. Управление офисом: Учебное пособие / Ш. А. Янкович. М.: Юнити-Дана, 2012. – 255 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## Диаграмма Ганта

