

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 «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, управляющий
ООО «Счастье у Исаакия»
_____ О.В. Дас
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент
_____ Т.А.Худякова
_____ 2019 г.

Повышение эффективности работы ресторана за счёт
совершенствования системы мотивации персонала
ООО «Счастье у Исаакия»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.470. ПЗ ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент
_____ К.В. Айхель
_____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-571
_____ В.Г. Юлдашева
_____ 2019 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель
_____ М.Г. Трубеева
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Юлдашева В.Г. Повышение эффективности работы ресторана за счет совершенствования системы мотивации персонала ООО «Счастье у Исаакия». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 571, 2019, –100 стр., 23 ил, 19 табл., библиогр. список – 75наим., 1 приложение., 8 л. раздаточного материала ф.А4.

Объектом исследования является ресторан «Счастье у Исаакия». Предмет исследования -система мотивации персонала ресторана «Счастье у Исаакия» и возможность повышения ее эффективности путем совершенствования.

Цель работы: проведение оценки системы мотивации персонала ресторана «Счастье у Исаакия».

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 глав. Первая глава отражает теоретические аспекты, касающихся системы мотивации на предприятии. Вторая глава содержит анализ ресторанной индустрии в мире, в России и в Санкт-Петербурге. В третьей главе проведен анализ деятельности системы мотивации ООО «Счастье у Исаакия», а также представлены мотивационный план по стимулированию персонала ресторана и оценка его экономической эффективности.

Результаты работы могут быть использованы в ресторане «Счастье у Исаакия» в целях совершенствования системы мотивации персонала.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Мотивация как элемент системы управления персоналом	7
1.2 Сущность и пути совершенствования мотивации, основанной на материальном и нематериальном стимулировании	16
1.3 Сущность эффективности деятельности организации и показатели ее измерения	28
2 АНАЛИЗ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА: ИСТОРИЯ, СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	38
2.1 Мировые тенденции в области ресторанного бизнеса.....	38
2.2 Состояние и перспективы развития ресторанного бизнеса в современной России	44
2.3. Анализ ресторанной индустрии в Санкт-Петербурге	51
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА РЕСТОРАНА «СЧАСТЬЕ У ИСААКИЯ»	58
3.1 Общая характеристика ресторана «Счастье у Исаакия»	58
3.2 Предложения по изменению системы мотивации персонала ресторана «Счастье у Исаакия»	70
3.3 Расчет затрат и оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91
ПРИЛОЖЕНИЯ	100
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Формы нематериального стимулирования персонала .	100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В настоящее время, когда Россия вступила на путь развития рыночной экономики, построение эффективной и работающей системы мотивации персонала на предприятии становится актуальным. Более того, многие руководители современных российских организаций полностью соглашаются с известной фразой: «Кадры решают все!» Именно от заинтересованности персонала и их желания работать во многом зависит эффективность деятельности компании. В свою очередь, на поведение работников оказывает влияние внешнее окружение и внутренняя среда.

Однако, в наибольшей степени трудовая деятельность работников определяется внутренними установками и желанием достичь определенных целей и результатов. Внешне это выражается отличающимся поведением разных сотрудников компании. Одни стремятся выполнить свой трудовой функционал ответственно, качественно и максимально точно, другие же считают, что неважно какого качества будет результат работы, главное «поставить галочку о выполнении того или иного задания».

Именно мотивы лежат в основании внутренних установок работника, в конечном счете определяя качество и скорость выполнения трудовых обязанностей, установленных в должностной инструкции.

Значимость мотивации персонала и необходимость выстраивания целостной системы стимулирования в настоящее время сложно переоценить, ведь именно мотивация подталкивает трудящегося к максимальной отдаче и проявлению всех своих умений и способностей на благо организации.

Мотивированный персонал – залог успешности предприятия, выражающийся в росте производительности труда на микроуровне. Если же оценить значение мотивации трудовых ресурсов на макроуровне, то это развитие экономики страны, проявляющееся в росте ВВП, благосостоянии граждан. К настоящему времени сложилась достаточно объемная теоретическая база по исследуемой теме. Это известные теории мотивации и управления, труды как отечественных, так и

зарубежных исследователей. Вопрос эффективной мотивации активно обсуждается не только в области менеджмента и экономики труда, но и в сфере управления персоналом, психологии, социологии и других социальных науках.

Тема мотивации является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций и школ управления персоналом и его мотивации, множество точек зрения, порой даже противоположных. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А.П. Волгин, В.П. Галенко, М.В. Грачев, Э.Е. Старобинский, В.В. Травин и другие, наиболее известные зарубежные исследователи – А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клеелланд и другие.

Цель работы: проведение оценки системы мотивации персонала ресторана «Счастье у Исаакя».

Задачи работы:

- рассмотреть основы теории и методологии управления персоналом на предприятии;
- проанализировать системы мотивации и ее составляющие, используемые на предприятиях в современных условиях;
- проанализировать имеющуюся систему мотивации персонала в ресторане «Счастье у Исаакя»;
- на основе проведенного анализа предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации, определив их экономическую эффективность.

Объект исследования – ООО «Счастье у Исаакя».

Предметом исследования является система мотивации персонала ресторана «Счастье у Исаакя» и возможность повышения ее эффективности путем совершенствования.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложение. Во введении определены актуальность темы исследования, цель и задачи, а также объект и предмет исследования.

Первая глава отражает теоретические аспекты, касающихся системы мотивации на предприятии. Вторая глава содержит анализ ресторанной индустрии в мире, в России и в Санкт-Петербурге. В третьей главе проведен анализ деятельности системы мотивации ООО «Счастье у Исаакя», а также представлены мотивационный план по стимулированию персонала ресторана и оценка его экономической эффективности.

Информационной базой выпускной квалификационной работы явились фактические материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, а также материалы, собранные непосредственно в ООО "Счастье у Исаакя".

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Мотивация как элемент системы управления персоналом

В настоящее время большинство руководителей понимает, что без управления персоналом эффективное развитие организации невозможно, какими бы высококвалифицированными и опытными не были работники.

Первые научные попытки разработать действенную систему руководства работниками на предприятии относятся к концу 19 века, периоду промышленной революции [17, с.20]. Появление первых крупных предприятий со значительным количеством работников на смену небольшим мануфактурам и мастерским, развитие специализации и коллективных форм труда, набирающие силу движение рабочих партий и профсоюзов поставили собственников-управленцев перед необходимостью пересмотра взаимоотношений со своими подчиненными – персоналом.

Именно эти изменения в экономической сфере и стали поводом для возникновения самостоятельной науки управления персоналом. Первая концепция, сформулированная в конце 19 века в рамках научного направления по управлению рабочими коллективами, получила название «использование трудовых ресурсов» [23, с.12]. В соответствии с данной концепцией работник рассматривался лишь как носитель одного из факторов производства – труда, измеряемого через затраты рабочего времени и заработную плату.

Немного позже, начиная с 30-х гг. 20 века, получает развитие следующая концепция, «управление человеческими отношениями» или «управление персоналом» (personalmanagement). С позиции данной концепции, работник предприятия – это лишь элемент сложной структуры «предприятие», должность, а значит управление персоналом должно строиться на использовании административных механизмов [44, с. 94].

В 40-е – 60-е гг. 20 века начали поддерживаться идеи о том, что человек не должен рассматриваться лишь как должность, работник – это, в первую очередь,

невозобновляемый ресурс, в котором сочетаются не только трудовые способности, но и представитель социума с определенным состоянием здоровья, жизненных установок. Это направление получило название концепции «Управление человеческими ресурсами» [40, 51, 65].

Первыми и наиболее известными представителями научного подхода в управлении персоналом называют Ф. Тейлора, Ф. Гилберта, А. Файоля, Г. Эмерсона, Л. Урвика, М. Вебера, Г. Форда и другие [36, 69].

Основоположником классических теорий в области управления персоналом принято называть Фредерика Тейлора, а его труд «Принципы научного управления» содержит выводы, к которым пришел инженер, исследователь и практик-организатор производства Тейлор. Он считал, что рост производительности труда возможен лишь при научной организации труда, основанной на изучении движений и перемещений рабочего в процессе выполнения технологических операций с помощью хронометража.

Г. Эмерсон, американский ученый-практик, продолжил дело Ф. Тейлора, и в научном труде «Двенадцать принципов производительности» предложил свое видение наиболее эффективной организации производства.

А. Файоль считал, что рост производительности труда на предприятии зависит не столько от простых рабочих и правильной их расстановки, сколько от компетентности высшего уровня руководства предприятия. Свои идеи А. Файоль изложил в книге «Учение об управлении», выделив 14 принципов управления, следуя которым, предприятие может рассчитывать на успех. Более половины принципов носят социальный характер [37, с. 26-29].

Итак, первые представители научного управления персоналом пытались найти действенные методы, позволяющие одновременно интенсифицировать труд работников предприятия и снизить издержки производства, что в конечном счете приведет к увеличению прибыли. Но из-за пренебрежения человеческим фактором в своих воззрениях классические теории впоследствии были подвергнуты острой критике.

Одним из ярких представителей концепции «человеческих отношений» считается Э. Мэйо. Он, в отличие от Ф. Тейлора, считавшего залогом успеха жесткую регламентацию производственного процесса, полагал, что очень многое, в том числе и величина прибыли организации, зависит от человеческих отношений. Результаты проведенных Э. Мэйо экспериментов указывали на то, что руководители должны учитывать неформальные взаимоотношения между работниками и возникающие в этих отношениях группы. Вывод, к которому приходит ученый: руководитель в первую очередь должен ориентироваться на людей, нежели на продукцию [14, с. 109-113].

Начиная с 70-х гг. 20 века концепция управления персоналом заключается во все возрастающей роли личности работника, уходе от установки «работник – это только трудовой ресурс» [66, с. 23].

В настоящее время мотивации персонала на предприятии определяется центральное место в системе управления персоналом организации, так как именно мотивация персонала выступает основной причиной поведения работников.

Общая структура мотивации и влияющие на нее факторы представлены на рисунке 1 [4].

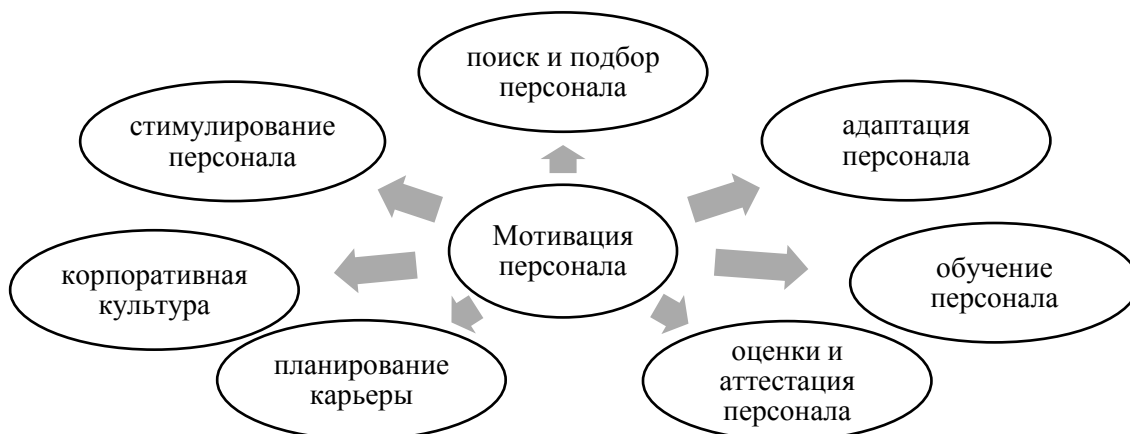


Рисунок 1 – Мотивация как элемент системы управления персоналом

Как видно из рисунка 1, мотивация должна быть центральным элементом в системе управления персоналом. Именно мотивация является инструментом, с помощью которого руководитель может воздействовать на своих подчиненных. Мотивация и стимулирование – двусторонний процесс, в котором интерес

должны быть и у самого работника, и у организации.

В настоящее время в научных кругах нет единого, общепринятого определения понятия «мотивации». Имеют место различные подходы к определению мотивации, некоторые из них представлены в таблице 1 [2, 3, 10, 17, 25, 31, 41, 49, 59, 63].

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «мотивации»

Источник (авторы)	Определение понятия «мотивация»
Социологический словарь	– Осмысление индивидом ситуации, выбор и оценка всевозможных моделей поведения, их предполагаемых итогов и формирования на данной базе мотивов; – Относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта.
Экономический словарь (под ред. Б. А. Райзберга)	Внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и методы его инициирования, побуждения
Майкл Мескон, Франклин Хедоури	Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных целей или целей организации
Хекхаузен Х.	Процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность.
Лютенс Ф.	Процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения.
Уткин Э.А.	Состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации.
Зайцев Г. Г.	Побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности
Сергеев А.М.	Процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности
Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е.	Вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения
Занковский А.Н.	Процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения
Генкин Б.М.	Воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных интересов
Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т.	Стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности

Несмотря на некую схожесть определений понятий, каждый исследователь пытается пояснить и выяснить те особенности человеческой психологии, которые бы позволили руководству организации достигать своих целей за счет использования возможностей своих трудовых ресурсов.

Фундаментом (основой) мотивации выступают мотивы, рассматриваемые как импульсы, которые вынуждают человека вести себя и действовать определенным образом. Условно структура мотива труда может быть представлена следующим образом на рисунке2[1].

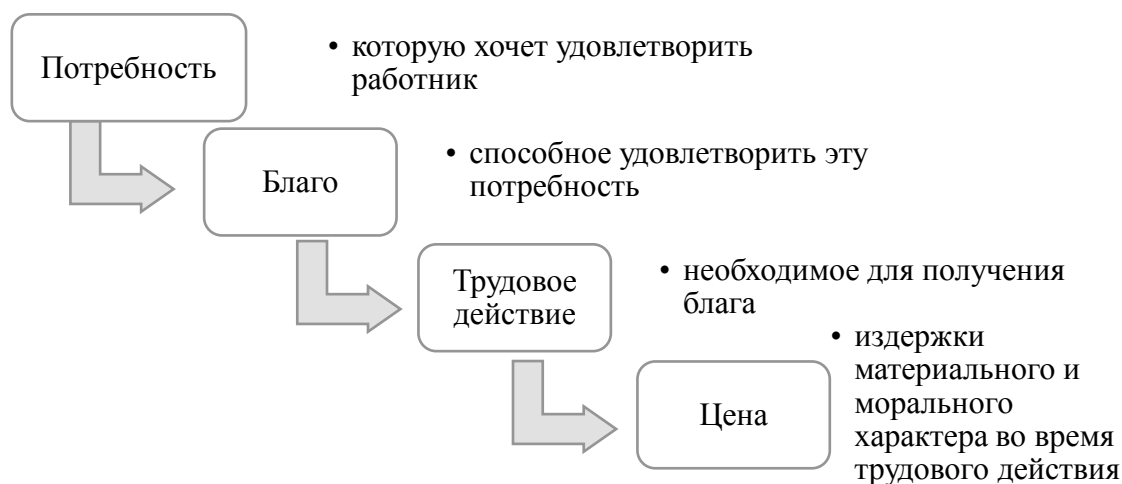


Рисунок 2 – Структура мотива труда

Возникновение мотивов у человека напрямую связано с потребностями и нуждами, которые он испытывает в своей повседневной жизни. Именно потребность – базовая категория в вопросах мотивации человека. Под потребностью понимается осознание человеком недостатка или отсутствия чего-либо необходимого и значимого для него, заставляющего его действовать для ликвидации этого отсутствия или недостатка.

Сегодня известно достаточно внушительное количество теорий, которые пытаются объяснить мотивы, движущие человеком и определяющие поведение последнего, а также системы мотивации, благодаря которым менеджер может достичь целей организации правильно пользуясь категорией «мотивы человека».

Наиболее популярной и до сих пор актуальной является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. В основе этой теории лежит классификация потребностей, распределенных в строго определенном порядке по уровням

жизнедеятельности человека. Абрахам Маслоу попытался все потребности человека, заставляющие его совершать поступки для достижения целей, разделить на несколько укрупненных групп. Уровень социализации определяет и уровень потребностей, что позволяет увидеть пирамида А. Маслоу, представленная на рисунке 3[13].



Рисунок 3 – Пирамида потребностей по теории А. Маслоу

Возникшая потребность вынуждает человека находить способы для ее удовлетворения, то есть она формирует мотив. Согласно рассуждениям Абрахама Маслоу, все потребности иерархичны, т.е. располагаются в определенной последовательно. И чем выше уровень потребности, тем больше сил потребуется человеку для ее удовлетворения.

Рассмотрим более подробно выделенные А. Маслоу уровни потребностей. Физиологические потребности – это спектр всего, что способно поддерживать жизнь в человеческом организме, то, что необходимо каждому человеку для функционирования его тела. В частности, это еда, вода, гигиена, сон, воздух. Потребность в безопасности заключается в желании каждого человека жить в мирное время, без потрясений, быть защищенным от нищеты, голода, заболеваний, эпидемий. Социальные потребности проявляются в постоянном общении человека со своей семьей, друзьями, коллегами, знакомыми людьми, современная молодежь для удовлетворения потребностей в общении использует многочисленные возможности сети Интернет, и в частности, социальные сети.

Под потребностью в уважении можно понимать желание человека быть личностью, осознавать свою значимость в этом мире, в тех группах и коллективах, в которых он находится. И, наконец, потребность в самореализации, или самосовершенствовании выражается через познание человеком своего «я».

Согласно теории А. Маслоу, сначала человек стремится удовлетворить потребности нижних уровней и лишь затем потребности более высоких уровней. Зная теорию иерархии потребностей, менеджер может строить систему мотивации с учетом особенностей и специфики потребностей своего персонала.

Также заслуживают внимания теории мотивации Альдерфера, Герцберга, МакКлелланда, Врума и других.

Альдерфер в своей теории также опирается на тот факт, что каждый человек имеет множество потребностей, и именно их наличие побуждает человека к действиям. Альдерфер считал, что все потребности делятся на 3 группы: потребности существования, потребности связи и потребности роста. Еще одно принципиальное различие между теориями Маслоу и Альдерфера заключается в том, что, по мнению Маслоу, человек удовлетворяет потребности по порядку, начиная более низших уровней, затем переходя на более высокие уровни потребностей. Альдерфер же был уверен, что движение от одной группы потребностей к другой может происходить в обе стороны: от низшей к высшей, от высшей к низшей, и зависит от конкретных условий [45].

МакКлелланд выделял 3 группы потребностей: достижения, соучастия и властвования. В определенное время у человека может преобладать одна из групп потребностей, указанных МакКлелландом, и если она не удовлетворена, то человек будет предпринимать всевозможные усилия и действовать таким образом, чтобы в конечном счете группа потребностей была удовлетворена.

Несколько иной взгляд на поведение человека и его мотивацию, представлен в теории Герцберга, который в ходе проведения анкетирования достаточно большого числа работников предприятий. Так, согласно Герцбергу, на поведение работников оказывают влияние 2 группы факторов. Она дал им название

«факторы условий труда» («гигиенические») и «мотивирующие факторы». Под «факторами условий труда» следует понимать внешнюю среду, в которой выполняется работа. «Мотивирующими факторами» Герцберг называет те элементы, из которых складывается сама работа, т.е. ее сущность и характер. Если факторы условий труда отсутствуют либо проявляются недостаточно, то у работника возникает чувство неудовлетворенности работой. Однако, если факторы условий труда представлены в достаточном объеме, на степени мотивации работника это никак не сказывается, он воспринимает это состояние внешней среды, как само собой разумеющееся. Совершенно по-иному «работают» мотивирующие факторы. Их отсутствие или неадекватность не сопряжены с неудовлетворенностью работой персоналом, а вот наличие мотивирующих факторов вызывают удовлетворенность и стимулируют персонал к повышению эффективности трудового процесса.

С другой стороны, мотивация может быть представлена не через систему потребностей и желание их удовлетворить, а как некий процесс, состоящий из ряда последовательных этапов, рассмотрим на рисунке4[47].

В настоящее время имеется несколько теорий, называемых процессуальными, авторы которых считают, что поведение людей определяется не только потребностями. В частности, это:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости С. Адамса;
- модель Портера-Лоулера [42, с.33].

Согласно предположениям, высказанным Виктором Врумом, для того, чтобы работник начал активно действовать по удовлетворению своих потребностей, наличие этих потребностей – недостаточное условие. Работник должен четко понимать, что предпринимаемые им действия приведут к желаемому результату.

С. Адамс утверждает, что человек склонен к постоянному сравнению своих затраченных усилий и полученного вознаграждения с тем, что получают его окружающие – коллеги, выполняющие аналогичную работу.

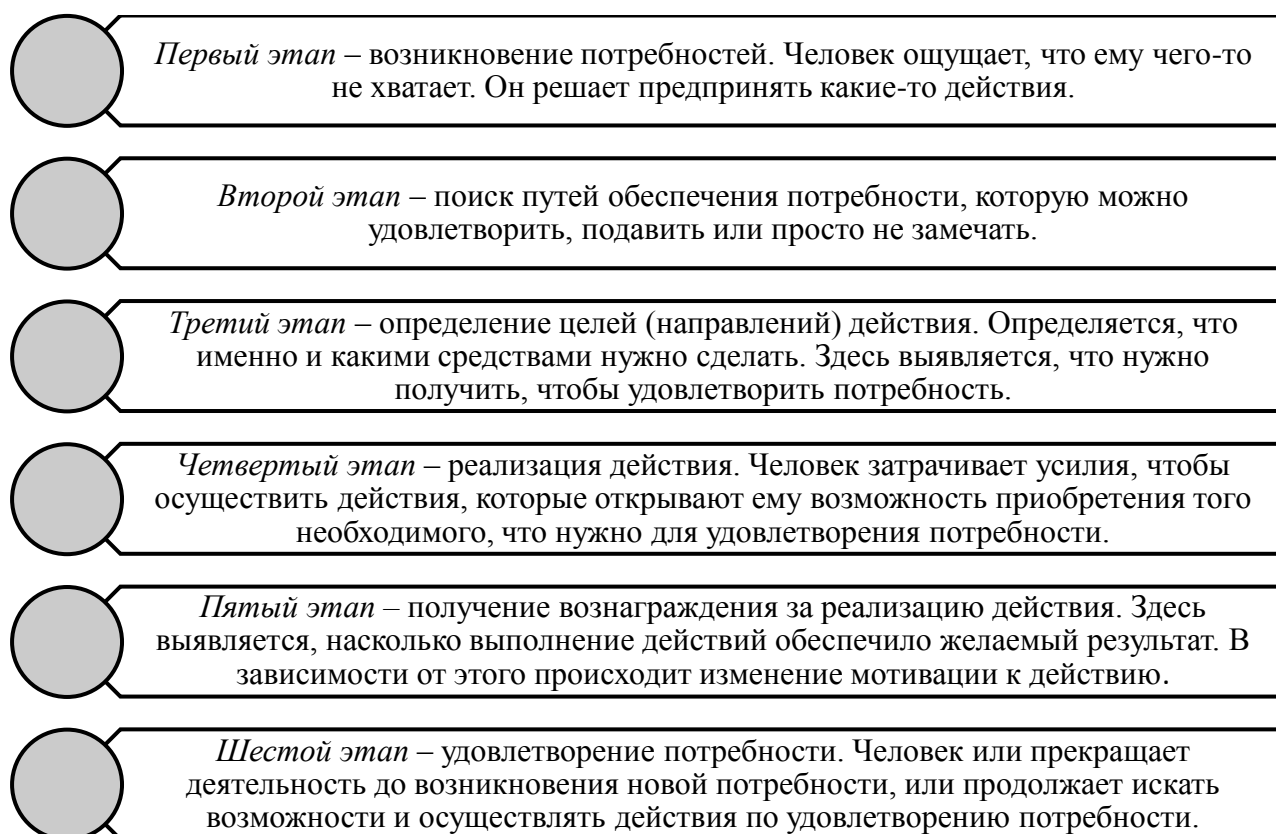


Рисунок 4 – Мотивация как процесс

И если работник считает, что он получает незаслуженно меньше, но при этом «выкладывается» на работе больше, чем другие, возникает чувство несправедливости, изменяется поведение. Джон Адамс выделил 6 возможных реакций работника на несправедливость, рассмотрим на рисунке 5 [64].

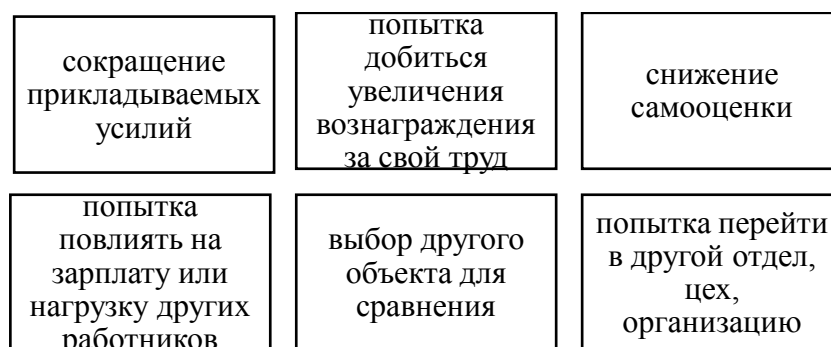


Рисунок 5 – Возможные реакции работника на несправедливость согласно теории справедливости С.Адамса

Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности.

1.1 Сущность и пути совершенствования мотивации, основанной на материальном и нематериальном стимулировании

Как уже ранее упоминалось, основой мотивации являются мотивы. Условно мотив можно представить как систему целей для какого-либо действия. Каждый мотив – это совокупность нескольких ценностей, которые в конечном счете оказывают влияние на исполнение отдельных действий. Чем выше уровень потребности, тем разнообразнее мотивы и сложнее система мотивации. Именно предполагаемое вознаграждение, имеющее ценность, полезность и важность для человека, является основным стимулом для совершения определенных действий. Поэтому в первую очередь формирование интереса к получению вознаграждения можно принять как наиболее важный момент в реализации и применении мотивационных механизмов.

Относительно трудовой деятельности используется два вида вознаграждений: внутренние и внешние. Примерами внешних вознаграждений могут быть денежные выплаты, возможность построения карьеры и другое. Внутренние вознаграждения - удовлетворение от работы, чувство успеха и признание заслуг, то есть психологические факторы [46, с.13-16].

Действенная система мотивации строится на знании не только физиологических, но и психологических потребностей человека. Поэтому для достижения высокой эффективности управления менеджер должен постоянно анализировать мотивы персонала. Это позволит понимать поведение работников на разных этапах трудовой деятельности, а также стимулировать стремление персонала исполнять те действия, которые в конечном счете позволяют достичь цели организации в целом [50]. Рассматривая мотивацию как процесс, от которого зависит качество работ, управленец должен понимать, каким образом он может воздействовать на мотивацию. Тщательный выбор механизмов мотивации и понимание мотивов персонала позволяют повышать мотивацию работников и получать необходимый результат.

В настоящее время выделяется несколько разновидностей мотивации, в

зависимости от выбранного в основе классификации критерия. Классификация представлена на рисунке 6 [60].

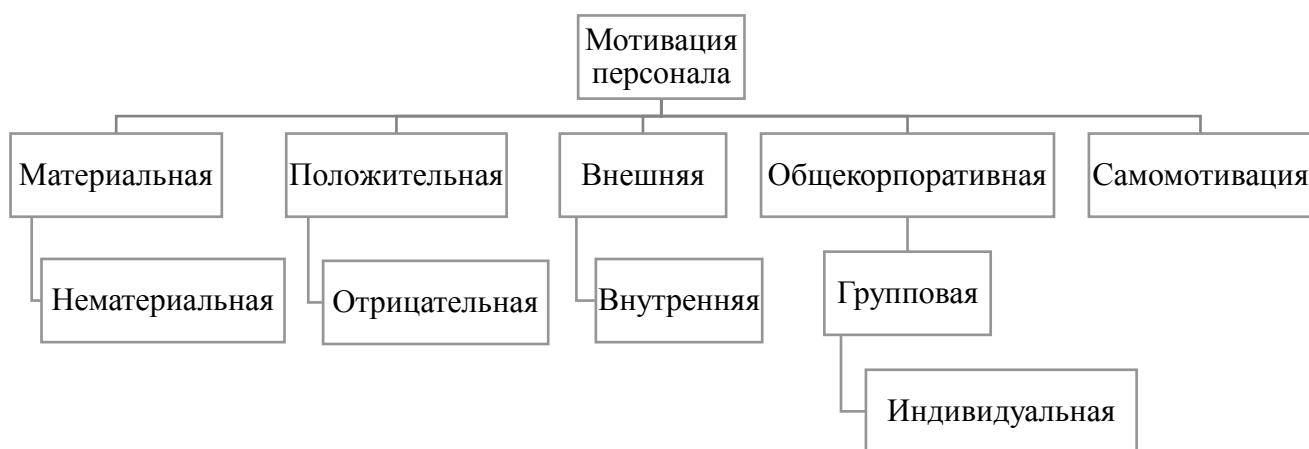


Рисунок 6 – Классификация систем мотивации

Положительная мотивация призвана на получение положительного эффекта, а отрицательная – противоположна. Примером положительной мотивации является использование доски почета, отрицательной – доски позора. Такая практика очень активно использовалась в советские времена. Сегодня же такой опыт можно встретить намного реже, особенно листки позора [9, 11, 16].

Внешняя мотивация тесно связана с внешним окружением организации. Например, признание заслуг работника на уровне города, региона или страны; участие и победа в региональном конкурсе. Внутренняя мотивация предполагает использование лишь внутренних ресурсов предприятия по отношению к работнику: вручение почетной грамоты руководителем предприятия, победа в корпоративном конкурсе и получение приза за это.

Общекорпоративная система мотивации действует в пределах организации для всех сотрудников, например, проведение корпоративных конкурсов на звание лучшего менеджера или специалиста. Групповая мотивация призвана поощрять лишь отдельную группу сотрудников (отдел, цех и так далее).

Самомотивация основана на использовании стремления человека к самореализации и самосовершенствованию.

Как видно, все системы мотивации тесно переплетаются друг с другом и нельзя говорить об исключительности какой-то одной системы [20].

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата.

Однако, для достижения цели организации менеджеру недостаточно знать и понимать, что движет работниками предприятия [6, с.49-52]. Мотивация тесно связана с процессом стимулирования. Под стимулированием принято понимать действенное воздействие на персонал [56, с.94].

И если мотив рассматривать как причину начала действий человека, то стимулирование – это реакция со стороны организации. Это и является стимулированием, под которым можно понимать элемент рабочей ситуации, позволяющий влиять на поведение человека в сфере труда. Функциями стимулирования в этом случае являются экономическая, социальная и моральная функции [53].

Экономическая функция стимулирования предполагает повышение эффективности деятельности компании, в частности, рост производительности труда, улучшение качества производимых товаров, работ, услуг. Достижение таких показателей возможно за счет повышения активности персонала. Однако, если человек не видит смысла в повышении трудовой активности, он не будет повышать свои рабочие показатели, а значит говорить о росте эффективности деятельности предприятия не представляется возможным.

Моральная функция означает также повышение активности человека, но в отличие от экономической составляющей, такая активизация происходит в сфере общественной жизни трудового коллектива. Это может выражаться в улучшении психологического климата в коллективе, его сплоченности, формировании доверительных отношений между работниками. При этом немаловажным становится построение системы стимулов, учитывающей традиции и исторический опыт конкретной компании.

Итак, получаем, что поведение работника зависит не только от его мотивов, но и стимулов, которые предлагает организация. Таким образом, мотив и стимул можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует человека, он стремится ликвидировать те дефициты (потребности), которые он обнаружил в своей жизнедеятельности, стремясь к некому большему, чем имеет в настоящем. Стимулирование же активизирует деятельность человека в рамках организации и его должности, что приводит к действиям работника, позволяющим в итоге достичь цели организации.

Несмотря на то, что мотивация и стимулирование имеют разные корни, работают они на одну цель, поэтому их рассмотрение в комплексе позволяет добиться повышения эффективности в интересах организации.

Для достижения эффективности стимулирования менеджеру необходимо придерживаться следующих обязательных условий [52, с.24-26]:

- необходимость комплексности (следует использовать не один стимул, а сочетание разных видов стимулов);
- требование дифференцированности (стимулирование должно строиться на индивидуальном подходе к каждому работнику, так как то, что для одного работника является стимулом, для другого совершенно неважно и неприметно);
- наличие гибкости и оперативности (система стимулов должна периодически пересматриваться, так как окружающая среда постоянно изменяется, а значит, переменчивыми являются и стимулы).

Формами стимулирования являются материальное и нематериальное стимулирование, представленные на рисунке 7[55].

Определить строгие границы между материальным и нематериальным стимулированием иногда является достаточно сложным, в связи со статусными различиями между должностями, присутствующими в компании.

Как уже было ранее отмечено, выделяются материальные и нематериальные системы стимулирования, что позволяет выделять и соответствующие виды мотивации.

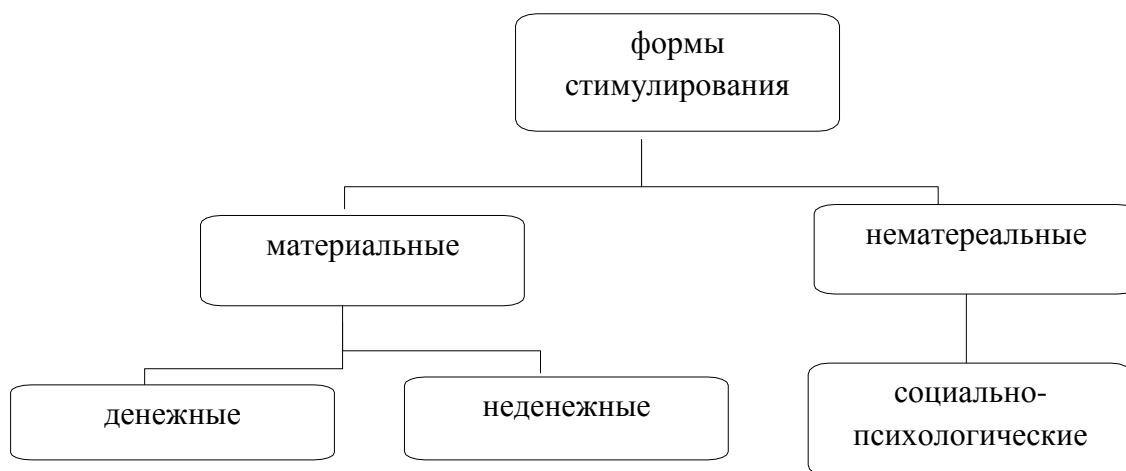


Рисунок 7 – Система стимулирования

Анализ российской практики, применяемой на предприятиях, показывает, что в настоящее время используется несколько элементов материального стимулирования, мы можем рассмотреть это на рисунке8[67].

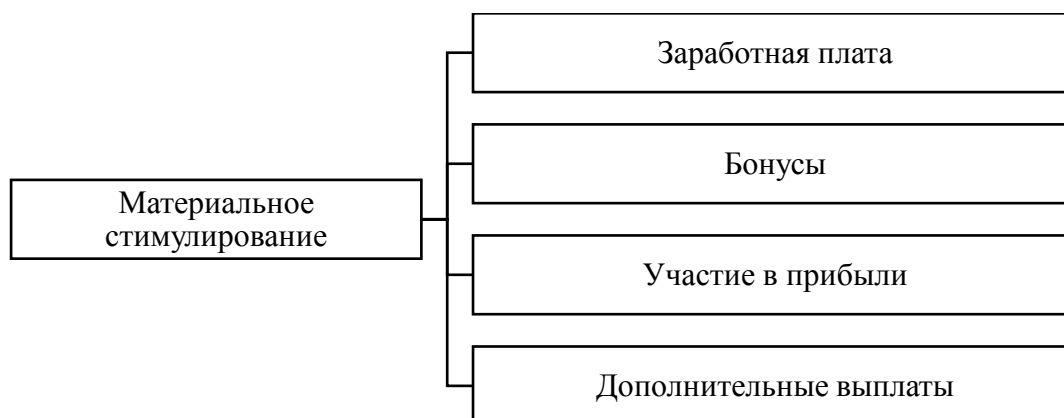


Рисунок 8 –Виды материального стимулирования

Рассмотрим более подробно каждый из видов стимулирования.

Итак, заработная плата. Чаще всего, заработную плату на многих предприятиях можно условно разделить на основную часть, представляющую из себя фиксированный оклад, и дополнительную часть, включающую ежемесячные премии, надбавки и доплаты.

Бонусы – это единоразовые выплаты, осуществляемые компанией по собственной инициативе, так как размер и обязанность их выплачивать законодательно не установлена. Соответственно, правила выплаты бонусов (их величина, периодичность выплаты, основание для выплаты) определяются

предприятием самостоятельно. Это может быть выплата в конце года, полугодия, квартала либо вообще за каждый месяц, устанавливаемая, например, в зависимости от общего стажа работы или опыта работы непосредственно на предприятии, либо от достижений цеха, отдела или предприятия в целом. На некоторых предприятиях работники получают денежные бонусы за отказ от курения, ведение здорового образа жизни и спортивные достижения в составе команд предприятия, а также дополнительные выплаты за работу без больничных.

Участие в прибылях – это наиболее распространенный способ поощрения руководящих работников либо сотрудников отделов сбыта (продаж), от деятельности которых зависит величина получаемой прибыли предприятия в целом. При наличии практики участия в прибыли отдельных сотрудников компании формируется целевой фонд из средств чистой прибыли, который затем распределяется среди определенного круга персонала и зависит от уровня, который этот персонал занимает в организационной структуре предприятия.

Положительный опыт построения работающей системы мотивации имеется у японских корпораций. Заработная плата большинства японцев зависит от трех составляющих: трудового стажа, «жизненных пиков», происходящих в жизни работника и результатов деятельности предприятия [15, 26, 39, 58].

Дополнительные выплаты за стаж работы в одной корпорации составляют от 10 до 35 % от оклада работника. Выплачивая дополнительные денежные средства, руководство корпорации таким образом пытается «удержать», «привязать» к компании своего работника. Многочисленные исследования показали, что в среднем в первые 2 года работник адаптируется к новым условиям труда, а значит его производительность невысока, и свои способности и умения работник не может раскрыть в полной мере. И лишь по прошествии 2 лет компания наконец-то получает полноценного сотрудника, знающего свое дело, специфику работы на своем рабочем месте. Именно поэтому чем больше стаж работы в одной организации, тем большие выплаты по строке «Стаж работы» получают японцы, что ведет к низкой текучести кадров и «привязке» к своей корпорации.

«Жизненными пиками» в Японии называют любые значимые события, происходящие в жизни каждого человека (например, окончание института, поступление на работу, свадьба, рождение ребенка, покупка жилья, начало обучения ребенка). Такие изменения в жизни человека чаще всего сопряжены с возрастанием затрат, что заставляет человека в сложившихся условиях дефицита денежных средств искать способы «подзаработать» на стороне, найти вторую работу. Изменения в поведении и желание выжить в новых условиях, в конечном счете, по мнению японских менеджеров, отражается на производительности труда работника на основной работе (она снижается). Поэтому чтобы не допустить ухудшения показателей использования труда на предприятии, в Японии HR-специалисты обязаны отслеживать все «пики» в жизни каждого работника.

Решение о повышении заработной платы в связи с новыми жизненными обстоятельствами работника принимает его непосредственный руководитель совместно со специалистами отдела кадров.

И, наконец, заработная плата японцев, занятых на крупных предприятиях своей страны, часто зависит от финансовых результатов деятельности корпорации в целом. Такая система не нова для России, и очень тесно коррелирует с известной нам системой «плавающих окладов», когда зарплата начальника отдела сбыта зависит от объемов продаж, показателей расширения доли рынка; а оплата труда начальника производства напрямую зависит от динамики себестоимости продукции, объемов производства, номенклатуры и сортности продукции.

Применяя различные виды стимулирования, можно добиваться следующих результатов: максимальной загрузки производственных мощностей; интенсификация работы по поиску и привлечению новых заказчиков; повышение личной ответственности каждого сотрудника за результат своего труда.

В основе нематериальной мотивации лежат психологические особенности трудового коллектива в целом и его членов по отдельности. Как уже ранее упоминалось, эффективная мотивация строится на индивидуальном подходе к каждому работнику. Например, если для одного похвала и поощрение от

начальства – это важный мотиватор для дальнейшей производительной работы, то другим это поощрение может рассматриваться как само собой разумеющееся в рамках выполнения трудовых обязанностей.

Система нематериальной мотивации обширна и зависит от того, какую политику организация реализует в области управления персоналом, и в его элементе - стимулировании.

Целью нематериальной мотивации является повышение заинтересованности работников в выполнении трудовых обязанностей, интенсификация трудовой активности каждого работника, что в конечном итоге отразится на показателях деятельности предприятия: рост производительности труда, увеличение прибыли компании, формирование благоприятной атмосферы в коллективе.

Формы нематериальной мотивации представлены в приложении А.

Первая группа форм нематериальной мотивации предполагает, что компания не несет каких-либо значительных затрат при использовании элементов мотивации из этой группы. Примерами таких условно «бесплатных» мотиваторов являются поздравления с днем рождения или иными значимыми событиями в жизни работника, помещение фото работника на доске почета или позора. [21, 34, 61]

Поздравления с днем рождения способствуют моральной привязанности сотрудника к организации и коллективу, способствуют коллективному духу организации. Доска почета – важный и достаточно старый мотиватор, применяемый еще во времена СССР. Сотрудник, увидевший свое фото на доске почета, понимает, что организация ценит его заслуги и гордится им, более того об этом знают и другие сотрудники. Сотрудник в свою очередь гордится своей работой, своими достижениями и еще преданнее, патриотичнее осуществляет свой трудовой функционал. На некоторых предприятиях формируется так называемая «легенда» – группа сотрудников, являющихся ориентиром для других. Таких сотрудников ставят в пример, им предоставляют возможность обучения молодых и новеньких работников, обмена опытом,

участия в значимых мероприятиях

[3, с. 109].

Система адаптации предполагает, что работник, недавно устроившийся на предприятие, пытается приспособиться к новым условиям, занять достойное место среди стажистов, что, в свою очередь, толкает его на достижение высоких результатов в своей деятельности. Такое стремление очень часто не остается незамеченным другими членами трудового коллектива, и начинается некая гонка с доказательствами, кто лучше.

Все перечисленные методы могут требовать материальных затрат со стороны организации, но назвать их значительными сложно. Например, вручение грамоты оставляет след в памяти сотрудника, но не подрывает финансового благосостояния организации, ведь затраты на изготовление грамоты составят 10-15 рублей при наличии принтера с цветными чернилами в кабинете секретаря и плотной бумаги.

Остальные методы нематериального стимулирования требуют значительных затрат и в научной литературе определяются как «требующие инвестиций со стороны организации» [7, с.29]. И если стимулирование направлено в адрес конкретного работника, тогда речь идет об адресной мотивации. Если же предприятие несет расходы на организацию мотивации всех работников, тогда мотивация является безадресной.

К адресной мотивации относятся предоставление ссуды, займа на льготных условиях, материальная помощь, оплата проезда, оплата путевок, оплата детского сада для детей сотрудников, оплата транспортных расходов, сотовой связи и интернета [24, с. 194].

Предоставление таких преимуществ работником воспринимается как забота со стороны организации, он чувствует себя ценным и полезным сотрудником. Это придает ему ощущение защищенности в той социальной среде, в которой он выполняет свои трудовые обязанности.

Предоставление фирменной специальной одежды, оплата питания,

организация медицинского обслуживания, улучшение условий труда на рабочем месте, обучение за счет организации, проведение корпоративных мероприятий – это примеры безадресной нематериальной формы мотивации, когда дополнительные меры предоставлены не отдельным работникам или категориям, а реализуются в пределах всего трудового коллектива. Наличие таких элементов мотивации также положительно отражается на результатах труда работников, ведь каждый из них ощущает заботу о себе со стороны организации [18].

В отличие от материальной мотивации, которая формирует финансовое благополучие сотрудников, нематериальная мотивация больше ориентирована на заботу о сотрудниках, которые стремятся к тому, чтобы работать в комфортных условиях, чувствовать заботу и защищенность. Однако, нематериальная мотивация в большей степени может создавать неравенство в коллективе сотрудников, что может привести к негативным последствиям. Именно поэтому со стороны руководства необходимо принятие взвешенных и обоснованных решений в отношении применения данной группы методов.

К сожалению, результаты многочисленных исследований в области мотивации персонала указывают на то, что обычно трудовой коллектив любого предприятия вне зависимости от его размеров очень разнолик и применение одних и тех же стимулов ко всем без исключения работникам может дать совершенно неожиданный эффект, как положительный и нейтральный, так и отрицательный. Поэтому при разработке системы мотивации необходимо учитывать и выбирать типы и методы мотивации индивидуально к конкретному работнику [22].

В ходе анализа публикаций отечественных и зарубежных авторов были выявлены следующие условные формулы, на основании которых следует разрабатывать систему мотивации работников предприятия [27, с. 102-108].

«Используем множество способов». Как уже было сказано, трудовой коллектив – это очень разнородный состав людей, каждый из которых движим разными силами и потребностями. Для одних важна величина заработной платы, для других очень значимо общение с коллегами, третьи ждут признания от

своего начальства и коллег. Поэтому чем разнообразнее методы и инструменты мотивации, используемые на предприятии, тем выше вероятность того, что руководство достигнет своей цели – повышение эффективности деятельности предприятия за счет наиболее полного использования трудового потенциала своих трудовых ресурсов [62, с.94].

«Выбор подходящего момента». Мотивация персонала должна быть построена по принципу «за делом следует вознаграждение». Если же между действием работника и его вознаграждением проходит слишком много времени, у работника теряется интерес к достижению поставленной цели, он начинает сомневаться в необходимости что-то делать, ведь нет никакой гарантии, что за действие он получит оплату в материальной или нематериальной форме.

«Готовность к разным реакциям». Это правило подразумевает, что строя систему мотивации, руководство должно понимать, что один и тот же стимул разными людьми может быть воспринят по-разному. Это может быть радость и удовлетворенность, это может быть и отторжение, протест.

Используя указанные выше установки, на предприятии для достижения максимального эффекта необходимо создать четкую и понятную сотрудникам систему мотивации, которая сможет выступать в качестве механизма воздействия на персонал предприятия.

Если же на предприятии нет как таковой устойчивой системы мотивации, а руководство пытается стимулировать своих работников посредством спонтанных, несистематизированных решений, то это грозит вообще обратным мотивации эффектом.

Именно поэтому для достижения желаемого эффекта в научных кругах говорят об этапах мотивации как программе действий, имеющих определенную последовательность.

Этап 1 – подготовительный. На этом этапе принимается решение о необходимости разработки и внедрения системы мотивации на предприятии. Здесь определяются возможности по финансированию и примерный объем

средств, которые предприятие может направить на организацию достойной системы мотивации персонала. Например, при практически отсутствии бюджета руководство выбирает вариант поощрения грамотами, благодарностями, устной похвалой. К затратным системам может быть отнесена организация питания работников за счет предприятия либо оплата обучения, отдыха на курортах и в санаториях.

Этап 2 – аналитический. На этом этапе производится анализ потребностей работников предприятия, выявляются основные мотиваторы. Причем здесь необходимо учитывать тот факт, что для разных категорий работников мотиваторы будут разными. Так, например, оплата путевок в детские лагеря для обслуживающего персонала будут мощными мотиваторами в работе в силу их невысокого уровня оплаты труда, а для категории топ-менеджеров, такие льготы от предприятия вряд ли станут действенным мотиватором. Именно поэтому рекомендуется проводить диагностику различных категорий и в дальнейшем выстраивать не единую систему мотивации персонала, а с учетом категорий работников. На этом этапе можно использовать различные методики анкетирования и опросов, возможна самостоятельная разработка опросников. Очень эффективными являются те методики, в которых выявляется не только уровень удовлетворенности работников текущим положением дел на предприятии, но и мотиваторы, которые для работников, действительно, являются актуальными.

Этап 3 условно можно назвать «разработка показателей и мероприятий», когда разработчики системы мотивации соотносят выявленные мотиваторы и возможные мероприятия и поощрения. На этом этапе важно понимать, что поощрять абсолютно все нет смысла. Есть то, что входит в рамки трудовых обязанностей и оплачивается в соответствии с трудовым договором. Главная задача на этом этапе не возвести выполнение трудового функционала работником в ранг «подвига», требующего признания и обязательного дополнительного вознаграждения. Однако, улучшение результатов деятельности и стремление к

совершенствованию должны поощряться, если дают ощутимый для предприятия эффект.

Этап 4 предполагает утверждение разработанной системы стимулирования и ознакомление с ней работников. На малых и средних предприятиях эта процедура не представляет труда, на крупных предприятиях ознакомить абсолютно каждого работника с новшествами достаточно проблематично, поэтому положения системы мотивации труда могут быть размещены на официальном сайте компании или на любом информационном табло, к которому имеют доступ все работники.

На последнем 5 этапе проводится мониторинг эффективности разработанной системы мотивации, ее поддержка, обновление, корректировка в случае необходимости. Более того, даже высокоэффективная система мотивации со временем теряет свою актуальность и нуждается в пересмотре. Одним из тревожных и явных сигналов к этому является увеличение показателей текучести кадров как подтверждению того, что действующая на предприятии система мотивации не формирует интерес к рабочему месту, потребности работников удовлетворяются не в полном объеме, а надежды персонала не оправдываются.

1.3 Сущность эффективности деятельности организации и показатели ее измерения

В экономической науке одно из главных мест занимает категория «эффективности», чем и объясняется повышенное внимание к пониманию и осмыслению этой категории. До сих пор нет единого общепринятого и однозначного определения понятия «эффективность». Чаще всего, исследователи этого вопроса останавливаются на представлении системы частных показателей, оценивающих эффективность. Например, в Большой советской энциклопедии значится лишь одна статья об эффекте как полученном результате от воздействия чего-либо на объект.

Слово «эффективный» происходит от латинского «effectivus», что в переводе означает «дающий результат, производительный, действенный», и в наиболее широкой трактовке относится к процессам, явлениям и развитию различных систем [70].

Эффективность является индикатором развития. Она же служит его важнейшим стимулом. Лишь только те мероприятия, которые могут привести к росту эффективности, рассматриваются как необходимые, оправданные и достаточные.

Категория «эффективность» достаточно тесно связана с понятием «эффект», нередко используемым в разных областях науки. Взаимосвязь данных понятий представлена на рисунке 9 [28].

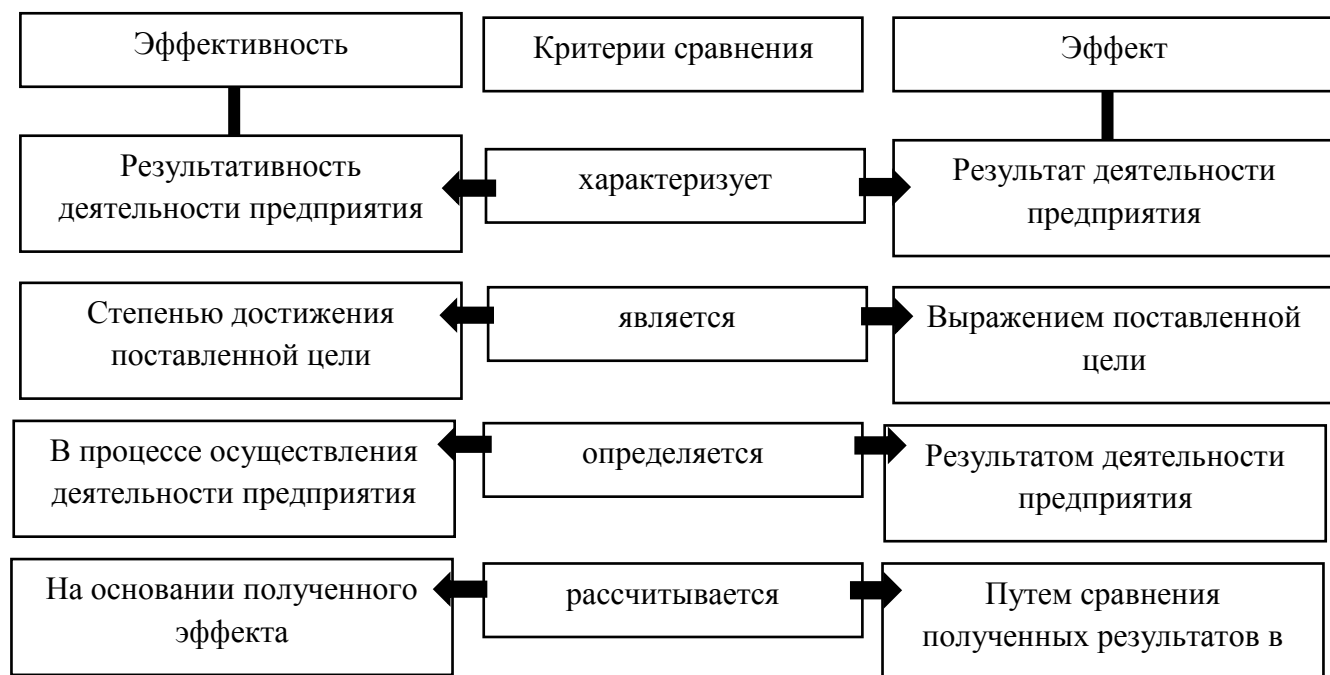


Рисунок 9 – Взаимосвязь понятий «эффект» и «эффективность» в отношении организации

Под «эффектом» понимается ожидаемый результат какого-либо целенаправленного процесса. На уровне организации экономическим эффектом является получаемый доход в виде выручки от продаж. А.В. Чаянов указывает, что доходность предприятия должна определяться не только через его выручку, но и прибыль как показатель разности между полученными доходами и понесенными расходами. Более того, ученый считает, что чем больше эта

разница, тем более высокая выгода получена предприятием, тем более высокий процент получен на ресурсы, вложенные в дело.

Впервые понятие «эффективность» в научный оборот экономической науки ввел Эмерсон. По его мнению, это «максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами». Такого же мнения придерживается Л.И. Абалкин, говоря, что экономическая эффективность определяется через сравнение произведенных затрат с полученными результатами.

В известном труде К.Р. Макконелла и С.Л. Брю «Экономикс» указано, что оценка эффективности производства предприятия лежит в системе «затраты-выпуск», то есть «она характеризует связь между количеством единиц редких ресурсов, которые применяются в процессе производства, и получаемым в результате количеством какого-либо потребного продукта».

Обобщение представленных в экономической литературе точек зрения на понятие «эффективность» позволяет обозначить несколько подходов к определению данной экономической категории:

- понимание эффективности как степени достижения цели и задач развития организации;
- понимание эффективности как способности предприятия достичь запланированных результатов при понесенных затратах и потраченных ресурсах;
- понимание эффективности как способности предприятия использовать факторы внешней среды (прямого и косвенного воздействия) для развития своей деятельности;
- понимание эффективности как способности достигать цели на основе благоприятной внутренней среды предприятия.

Наиболее распространенными среди исследователей выступают первые два аспекта эффективности: о достижении целей развития и соотношении затрат и результатов. Начиная с 60-70-х гг. 20 века учеными предлагается экономическую эффективность деятельности организации оценивать через показатели прибыли и

рентабельности. Именно, показатели рентабельности, по мнению экономистов, способны в наибольшей степени определить экономическую эффективность. Так, в работе А. Бабо «Прибыль» предложено несколько показателей рентабельности, позволяющих с разных сторон оценить деятельность организации и ее эффективность. Рентабельность – это относительный показатель, характеризующий уровень доходности бизнеса. Обычно этот показатель измеряется в процентах.

Для детального анализа финансовых результатов деятельности предприятия используется сразу несколько показателей рентабельности, позволяющих охарактеризовать все стороны производственно-хозяйственной деятельности организации.

Получаем, что сущность эффективности деятельности предприятия заключается в формировании системы показателей ее оценки через соотношения конечного результата – дохода – или полученного эффекта – прибыли – с использованными в процессе получения данного эффекта ресурсами.

Не существует в современной экономической литературе и единого подхода к выделению видов эффективности деятельности организации и их единой классификации, что затрудняет процесс систематизации показателей эффективности, их оценки и выбор оптимального критерия. В зависимости от выбранного критерия существует множество различных видов эффективности, каждому из которых необходимо уделять внимание для качественного и стабильного функционирования организации, рассмотрим на рисунке 10[49].

Современные методики проведения оценки экономической эффективности деятельности организации предполагают 2 подхода. Первый подход заключается в расчете системы показателей, характеризующих результаты хозяйственной и финансовой деятельности организации. Второй вариант оценки экономической эффективности основан на представлении сводного комплексного показателя, по значению которого можно судить о результативности и развитии предприятия.

Экономическая эффективность может быть определена как в целом по предприятию, так и по отдельным его направлениям деятельности. Объектами оценки экономической эффективности в организации могут стать проекты и программы, реализуемые в организации, планируемые мероприятия, отдельные виды производимой продукции либо отдельные производства.

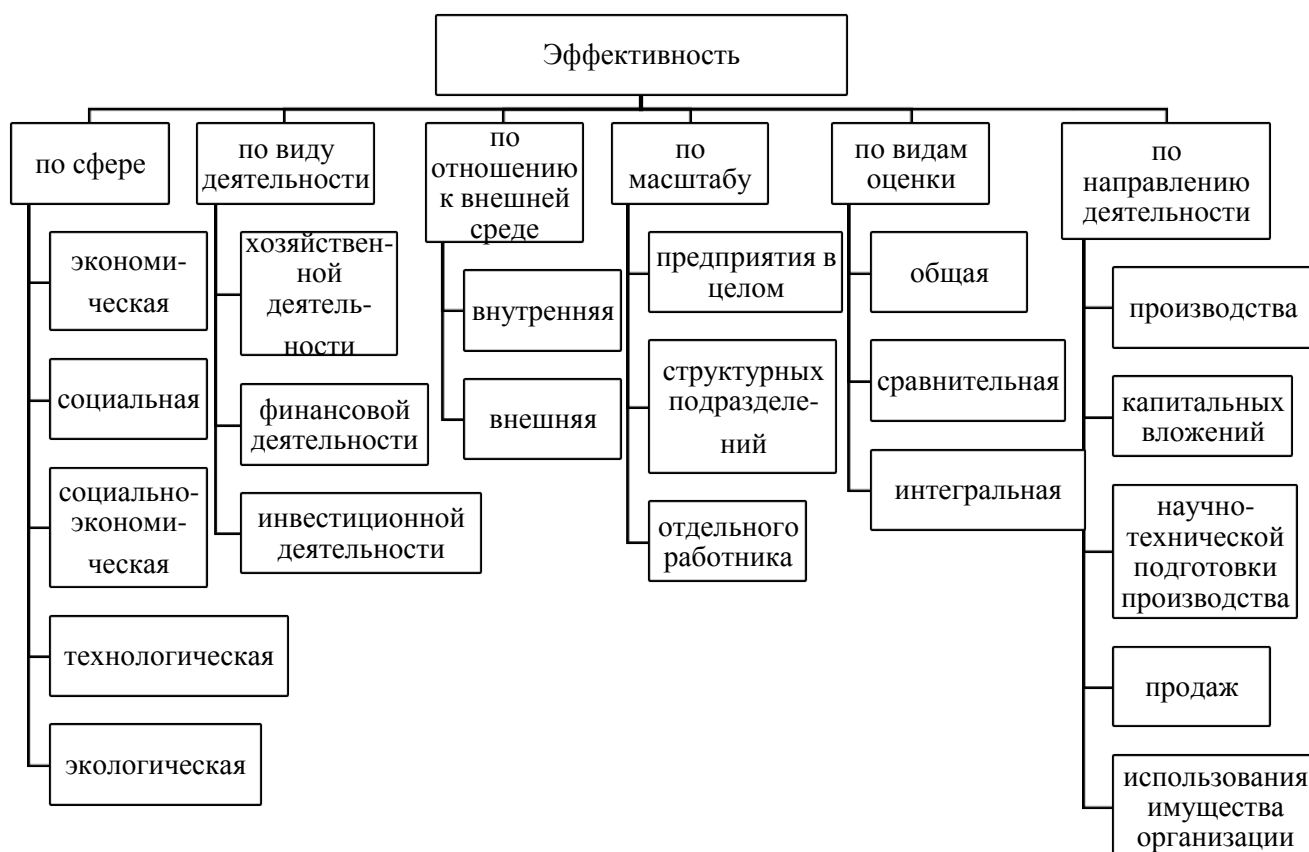


Рисунок 10 – Классификация видов эффективности

Для получения корректных результатов в ходе оценки экономической эффективности деятельности организации разработанная система показателей должна соответствовать следующим требованиям [32, с.44]:

- система показателей в полной мере охватывает объект исследования;
- наблюдается взаимосвязь выбранных показателей;
- система показателей верифицирована, т.е. может быть проверена.

Практическое применение сформированной системы показателей экономической эффективности предприятия предполагает, что, во-первых, предприятие ориентировано на интенсивный путь развития, сопровождаемый ростом уровня эффективности в динамике, а во-вторых, в ходе оценки выявляются резервы улучшения хозяйственной деятельности предприятия за счет имеющихся и привлеченных ресурсов.

Показатели экономической эффективности принято делить на обобщающие и частные. Обобщающие показатели отражают эффективность использования совокупности ресурсов или хозяйственной деятельности предприятия в целом, а частные – характеризуют эффективность отдельных сторон хозяйственной деятельности предприятия или степень использования отдельных видов ресурсов.

Более подробно рассмотрим обобщающие показатели эффективности деятельности организации.

Рентабельность продаж характеризует доходность реализуемой продукции и рассчитывается по формуле (1):

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \cdot 100 \% \quad (1)$$

Показатель рентабельности затрат представляет собой степень эффективности текущих затрат на производство, для ее расчета используется формула (2):

$$\text{Рентабельность затрат} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Полная себестоимость продукции}} \cdot 100 \% \quad (2)$$

Эффективность использования всего капитала активов определяется посредством показателя рентабельности активов, рассчитываемой по формуле (3):

$$\text{Рентабельность активов} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Средняя стоимость активов}} \cdot 100 \% \quad (3)$$

Степень эффективности использования основных производственных фондов обычно определяется через показатель рентабельность производственных фондов по формуле (4):

$$\text{Рентабельность производственных фондов} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Средняя стоимость ОПФ}} \cdot 100 \% \quad (4)$$

Показатель рентабельности капитала характеризует отдачу на вложенный учредителями капитал и рассчитывается по формуле (5):

$$\text{Рентабельность капитала} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Средняя сумма собственного капитала}} \cdot 100 \% \quad (5)$$

Результативность использования активов предприятия определяется коэффициентом оборачиваемости активов, формула для расчета представлена ниже:

$$\text{Коэффициент оборачиваемости активов} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя стоимость активов}} \cdot 100 \% \quad (6)$$

И, наконец, доля затрат, приходящихся на один рубль объема проданной продукции, определяется посредством показателя «Затраты на один рубль продукции» по формуле (7):

$$\text{Затраты на один рубль продукции} = \frac{\text{Полная себестоимость продукции}}{\text{Выручка от продаж}} \cdot 100 \% \quad (7)$$

Частные показатели эффективности деятельности предприятия могут быть представлены следующими группами:

- показатели эффективности использования трудовых ресурсов (персонала организации);
- показатели эффективности использования материальных ресурсов;
- показатели эффективности использования основных производственных фондов;
- показатели эффективности финансовых вложений;
- показатели эффективности использования капитала;

К показателям эффективности использования трудовых ресурсов относятся следующие [30, с.94-95]:

- показатель производительности труда или средняя выработка одного работника характеризует объем продукции, произведенный в среднем на одного человека;
- показатель средней трудоемкости продукции, который характеризует затраты

труда на единицу стоимости продукции;

– относительное высвобождение (–), дополнительное привлечение (+)

трудовых ресурсов.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в организации имеет показатель рентабельности персонала:

$$R_{\text{пп}} = \frac{\text{Прибыль от реализации продукции и услуг}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \cdot 100 \% \quad (8)$$

Основные факторы, влияющие на изменение рентабельности персонала предприятия [20]:

- рентабельность продаж;
- доля реализованной продукции в общем объеме ее выпуска;
- среднегодовая выработка продукции одним работником.

Схематически взаимосвязь влияющих факторов и рентабельности персонала изображена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структурно-логическая факторная модель рентабельности персонала

Подводя итог, оценка экономической эффективности позволяет понять, какой ценой предприятие получило эффект. Категория эффективности является сложной и многоплановой, включающей и социальные аспекты, поэтому определить все ее стороны одним показателем не представляется возможным. Следовательно, для проведения качественного анализа экономической эффективности необходимо наличие целой системы показателей, которые бы позволили полноценно показать все стороны деятельности организации.

Выводы по первому разделу

В экономической науке одно из главных мест занимает категория «эффективности», однако, до сих пор нет единого общепринятого и однозначного определения понятия «эффективность». Большинство экономистов склонны определять экономическую эффективность деятельности организации через систему общих и частных показателей. Начиная с 60-70-х гг. 20 века учеными предлагается экономическую эффективность деятельности организации оценивать через показатели прибыли и рентабельности.

На уровень экономической эффективности деятельности организации оказывает непосредственное влияние полнота и рациональность использования всех имеющихся у организации ресурсов, в том числе и персонала предприятия. При этом следует понимать, что наличие высококвалифицированных работников не является гарантом успеха организации, поэтому, начиная с конца 19 века, активно развиваются и совершенствуются подходы в управлении персоналом.

В настоящее время мотивации персонала на предприятии определяется центральное место в системе управления персоналом организации, так как именно мотивация персонала выступает основной причиной поведения работников. Мотивация объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, направленные на достижение целей и решение задач.

Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек.

В процессе трудовой деятельности могут быть использованы разные виды вознаграждений: внутренние и внешние; материальное и нематериальное стимулирование.

Материальные стимулы предполагают выплату денежных средств, с

помощью которых работник может почувствовать себя более экономически независимым и способным удовлетворить большее количество своих потребностей и желаний. Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. Сюда относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия между работниками предприятия.

Сложность разработки системы мотивации определяется тем, что руководитель должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково всем работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы мотивации.

2 АНАЛИЗ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА: ИСТОРИЯ, СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

2.1 Мировые тенденции в области ресторанного бизнеса

Во все времена необходимость удовлетворения жажды и голода была одной из главных потребностей человека, обеспечивающих существование последнего.

Первые рестораны были открыты в Нью-Йорке в 1820 году. Прогрессивному развитию предприятий общественного питания в то время способствовали изобретения и открытия того времени: дровяная кухонная плита (1789 год), холодильник (1803 год), газовая плита (1825 год), вагон-ресторан (1860-е гг.). Росту популярности ресторанов как заведений, в которых можно было бы поесть и отдохнуть, содействовала промышленная революция с ее формированием среднего класса, более частыми переездами деловых людей, а также улучшением уровня жизни населения. Постепенный рост спроса на услуги ресторанного бизнеса привел к формированию современной ресторанной индустрии в мире. В настоящее время насчитывается несколько сотен тысяч крупных, средних и небольших ресторанов, из которых более 15 тысяч функционируют в Париже, порядка 18 000 заведений открыты в Нью-Йорке.

В научной литературе дается следующее определение ресторана: «это учреждение, которое производит и предлагает клиентам питание с целью удовлетворения гастрономических потребностей» [68, с.94]. Главной целью ресторанного бизнеса является получение прибыли вне зависимости от того, является ли это самостоятельное предприятие, или оно работает как часть другого учреждения (например, ресторан в гостинице). Несмотря на то, что единой классификации ресторанов нет, наиболее часто можно встретить разделение последних на следующие типы, рассмотрим на рисунке 12[68].



Рисунок 12 – Классификация ресторанов

Помимо классификации ресторанов, представленной на рисунке 12, в мировой практике рестораны подразделяются по уровню обслуживания. Звездность – это обобщенный показатель, определяемый по совокупности факторов: местоположению ресторана, уровню цен, соотношению обслуживающего персонала к количеству посадочных мест, наличию дополнительных сервисов, уровню профессиональной подготовки работников ресторана. Самым престижным в ресторанном бизнесе считается знак отличия «три звезды Мишлен», который присуждается гастрономическими экспертами одноименного путеводителя, после чего каждые полгода полученное звание необходимо подтверждать.

Начиная с 1983 года, ежегодно проводится международный гастрономический саммит, основной целью которого является презентация глобальных трендов в области питания, а также организация площадки для обсуждения насущных вопросов профессионалами со всего мира. В этом мероприятии участвуют не только рестораторы, но шеф-повара, крупные производители продуктов, представители сферы общественного питания. Так, в саммите, проходившем в

апреле 2018 года, приняли участие более 1000 экспертов, некоторые из них поделились своим видением будущего ресторанной индустрии.

Согласно прогнозам, представленным на гастрономическом саммите World Cuisine Summit-2018, к 2050 году потреблять настоящее мясо и рыбу смогут только самые обеспеченные жители планеты. Эксперты посчитали, что на производство 1 кг натурального мяса в настоящее время воды потребляется в 50 раз больше, чем на производство такого же количества овощей. В связи с этим одна из глобальных задач, стоящих перед индустрией питания, – найти альтернативный источник протеина.

В 2015-2018 гг. организаторами международного гастрономического саммита было проведено масштабное исследование, в котором приняли участие 600 специалистов индустрии питания из 10 стран мира: Бразилия, США, Китай, Испания, Великобритания, Италия, Франция, Турция, Япония и Германия. В ходе исследования специалистам удалось выявить формулу гастрономии будущего, которая заключается в синтезе здоровой еды, устойчивого развития и изобретении новых вкусов.

В ходе исследования были выделены следующие наметившиеся тенденции ресторанной индустрии:

Одной из заметных тенденций, набирающей обороты в последние годы, является повышенное со стороны потребителей внимание к здоровому питанию. В этой связи как крупные ресторанные сети, так и небольшие рестораны активно включают в меню «healthy food». По мнению экспертов, знание и развитие технологий позволяют управлять качеством и вкусом еды, улучшить свойства натуральных продуктов, а также эффективно использовать сезонные продукты и минимизировать потери продуктов.

«Постоянное действие» (от англ. Entertaining) – явление, отражающее возникшую у посетителей ресторанов потребность во взаимодействии. Им интересно наблюдать за процессом приготовления заказанных блюд, непосредственно общаться с шефом.

Социализация заведений – владельцам стала крайне важна обратная связь с клиентом, поэтому многие рестораны создают страницы в социальных сетях, где ведется прямой диалог заведения со своими посетителями. Некоторые рестораны разрабатывают целые концепции вокруг данного явления. Так, например, в одном итальянском ресторане с целью помощи некоторым людям в социальной адаптации предлагается провести прием пищи за одним большим столом в кругу незнакомых людей и взаимодействовать после принятия пищи в процессе уборки.

Визуальная составляющая (от англ. Sensory), т.е. особое оформление блюда, ведь в последнее время люди становятся особенно требовательными не только к составу пищи, но и ее внешнему виду.

Тенденция, получившая название «experience». Для современного человека посещение ресторана – это не столько поход в учреждение общественного питания для удовлетворения голода и жажды, сколько особое событие, через которое обретается новый опыт.

Экспертов, участвовавших в исследовании, попросили выделить, какой из 5 аспектов, на их взгляд, будет доминировать в индустрии питания будущего. Результаты представлены на рисунке 13[71].

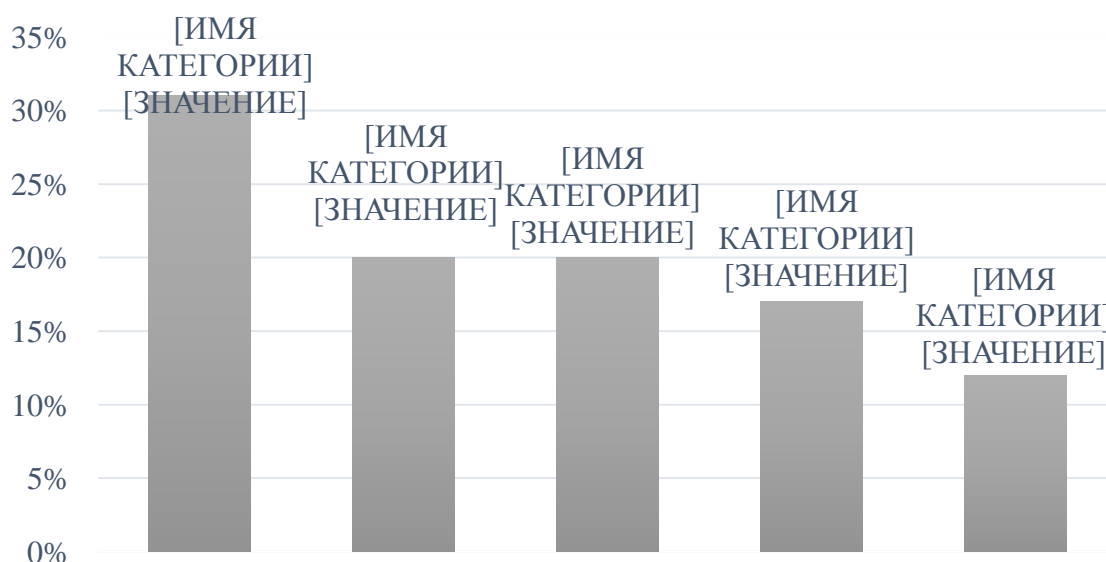


Рисунок 13 – Мировые тенденции ресторанной индустрии

Таким образом, почти треть опрошенных считает, что в ближайшие годы наиболее важным для посетителей ресторанов будет стремление получить не только вкусное блюдо, но и безвредное для их здоровья.

В рамках исследования были рассмотрены привычки людей в еде по географическому признаку. В списке стран, в которых наиболее остро стоит проблема избыточного веса, на первом месте оказались США, за ними следует Великобритания, Германия, Испания, Бразилия, Франция, Италия. Наименьшее количество людей с избыточным весом среди участвовавших в опросе стран – в Японии.

Предметом исследования стала и частота посещения ресторанов в странах-участниках опроса, результаты которого представлены в таблице 2[71].

Таблица 2 – Частота посещения ресторанов в странах мира (2015-2018 гг.)

Наименование показателя	Китай	Франция	Германия	Италия	Япония	Испания	Великобритания	США
Количество посещений ресторанов в год	259	129	133	234	371	150	229	218
Средний чек в ресторане, евро	2,7	6,8	6	4,4	7	5,2	4,5	5

Как видно из данных таблицы 2, наиболее часто посещают рестораны в Японии. Среднестатистический японец питается в заведениях общественного питания 371 раз в год. Самый большой средний счет, равный 7 евро, также характерен для страны восходящего Солнца.

Национальные блюда получают широкое распространение по всему миру, но с адаптацией к каждому конкретному региону. Пример тому – мексиканское буррито, ставшее популярным в Америке, а затем и в Европе, но слегка видоизмененным – в виде рапов. Китайские дим-самы также признаны в Европе, но с более привычными для региона наполнителями.

В свою очередь эксперты «FoodserviceIndustryExpertEurope&Russia, TheNPDGroup», полагают, что улучшение всех экономических индикаторов в

последние 3 года должно привести к росту траффика на европейских рынках питания вне дома [8]. Однако, ряд текущих барьеров и ограничений не позволяют операторам рынка общественного питания ожидать немедленного роста оборота: потребитель постоянно меняется под воздействием новых технологий и инноваций, он ищет нового опыта и впечатлений, усиливается конкуренция внутри индустрии и многое другое. Дальнейшее развитие и успех индустрии питания вне дома будет напрямую зависеть от того, насколько операторы рынка смогут соответствовать изменяющимся конъюнктуре и спросу.

Несмотря на то, что современные технологии широко представлены в современном мире, рынок питания вне дома все еще очень далек от других секторов экономики, когда речь заходит об интеграции цифровых решений и инструментов. На рынке общепита США 10% всех заказов совершаются через интернет или мобильные приложения. В крупнейших европейских странах эта доля в три раза меньше (3% за 12 месяцев 2018).

Для потребителей опыт и впечатления, приобретаемые на рынке питания вне дома, крайне важны. Рынок общественного питания остается одной из немногих индустрий, где люди могут получить впечатления в реальной жизни, а не на экране. Задачей операторов рынка становится предложить посетителю уникальные, запоминающиеся впечатления и опыт от посещения заведения, используя такие инструменты как: необычное меню, декор помещения, великолепный персонал, специальные мероприятия и, конечно же, технологии (экран для заказов, винная карта, представленная на планшете, интерактивные развлечения для детей и др.).

Границы рынка питания вне дома постоянно меняются. Супермаркеты увеличивают предложения готовой еды ресторанного качества; ресторанные бренды представлены на полках супермаркетов; и в Америке, и в Европе становится все более популярным формат кафе в магазине, когда покупатель супермаркетов имеет возможность съесть внутри или взять на вынос

качественную еду и деликатесы. Традиционные операторы рынка фудсервиса будут вынуждены конкурировать с этим набирающим популярность трендом.

Помимо всего прочего фокус индустрии должен смещаться в сторону более молодого поколения. Миллениалы и поколение Z (люди, моложе 35 лет) выросли в эпоху доступного интернета и живут полностью погруженные в мир технологий. Представителям ресторанного бизнеса необходимо понимать, кто их основной потребитель и как он отличается от потребителя прошлого поколения. К примеру, это новое поколение выросло с фастфудом, а значит им привычны фудбаскеты, которыми можно делиться с друзьями и брать еду прямо руками. Они считают классические рестораны со скатертями и официантами несколько старомодными, иногда даже скучными. Они хотят разнообразия, простоты в еде или возможности получения еды на вынос. Простота, здоровье, свежесть, понимание состава и качества ингредиентов – это приоритеты молодого потребителя сегодня, и сегмент фаст кэжуал предлагает им это. 6 человек из 10, живущие в Европе, будут представителями поколения Z и миллениалов в 2020 году. Они будут определять будущее рынка питания вне дома. Лояльность именно этой целевой аудитории даст, в конечном итоге, операторам рынка конкурентное преимущество и позволит оставаться актуальными в меняющейся окружающей среде [38].

2.2 Состояние и перспективы развития ресторанного бизнеса в современной России

О существовании системы общественного питания на Руси можно узнать из многочисленных сказаний, повестей и былин, в которых описываются богатые застолья и пиры русских князей с их дружинами, народные празднества с обязательным присутствием на них медовухи, браги, блюд из местных растительных культур и мяса.

Основоположником ресторанного бизнеса в России считается Иван Грозный, по распоряжению которого был наложен запрет на свободную продажу спиртного

и разлив его в царевых кабаках. Это решение царем было принято для того, чтобы прекратить процветающее пьянство на Руси. В дальнейшем на смену кабакам пришли трактиры. Их отличительной чертой являлась русская национальная кухня, в значительной мере обусловленная особенностями русской печи. Блюда готовились в горшках, чугунках, жарили, тушили, варили рыбу, мясо, птицу, т.е. предлагалось большое разнообразие блюд.

Типичными предприятиями питания в России в 19 – начале 20 вв. были трактиры, рестораны, чайные, кофейные и столовые. Основными городами, где получила развитие индустрия питания, стали Москва и Петербург.

Сегодня ресторанный бизнес активно развивается в России, проанализируем состояние ресторанной индустрии и выявим основные тенденции развития ресторанного рынка в ближайшем будущем. Согласно официальным данным, представленным на сайте Росстата, количество субъектов общественного питания, в том числе ресторанов и кафе, на протяжении 2005 – 2015 гг. увеличивается, что видно из данным таблицы 3[74].

Таблица 3 – Число хозяйствующих субъектов общественного питания в Российской Федерации на конец года, тысяч единиц

Наименование показателя	2005	2012	2013	2014	2015
Деятельность ресторанов и кафе	44,0	63,7	66,8	70,7	74,5
Деятельность баров	1,7	6,3	6,8	7,2	7,6
Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания	3,5	8,0	8,5	9,0	9,5
Индивидуальные предприниматели в общественном питании, тыс. человек	31,2	63,9	61,1	67,1	74,3

Анализ объемов оборота общественного питания показывает, что за анализируемый период 2000 – 2018 гг. наиболее быстрыми темпами доход данной сферы наблюдался в 2004-2008 гг., для 2008 года характерно значительное

сокращение объемов продаж, после чего рынок начал восстанавливаться, показывая положительный прирост, 2015-2016 гг. – период спада. Более подробные данные представлены в таблице 4[73].

Таблица 4 – Оборот общественного питания в Российской Федерации

Год	Оборот общественного питания, млн. руб.	В процентах (в сопоставимых ценах)			
		к 1985	к 1990	к 1995	к предыдущему году
2000	83 343	38,8	32,9	94,1	111,8
2001	117 050	42,3	35,9	102,7	109,1
2002	152 646	44,9	38,2	109,1	106,3
2003	192 671	47,7	40,5	115,9	106,2
2004	246 136	53,1	45,1	128,9	111,2
2005	323 379	59,5	50,5	144,5	112,1
2006	427 204	68,9	58,5	167,3	115,8
2007	548 476	79,1	67,1	192,0	114,8
2008	722 709	88,7	75,3	215,5	112,2
2009	711 211	77,5	65,8	188,2	87,3
2010	781 379	79,9	67,8	193,9	103,0
2011	903 570	84,9	72,0	206,0	106,3
2012	1 019 617	90,7	77,0	220,2	106,9
2013	1 131 535	94,3	80,1	229,1	104,0
2014	1 234 105	96,0	81,5	233,1	101,7
2015	1 308 127	91,2	77,4	221,4	95,0
2016	1 348 687	88,5	75,1	214,9	97,1
2017	1 434 589	91,4	77,6	221,9	103,2
2018	1 527 747	95,3	80,9	231,3	104,2

На рисунке 14 представлена динамика оборота общественного питания в абсолютных значениях за период с 2000 по 2018 гг.

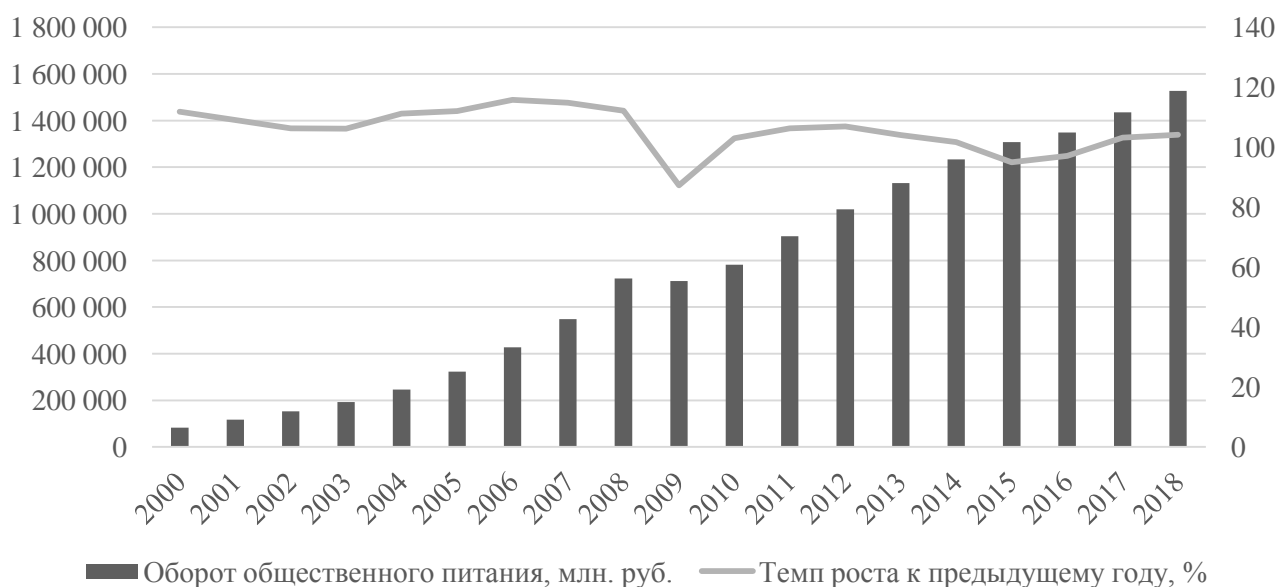


Рисунок 14 – Динамика оборота общественного питания в РФ в 2000-2018 гг.

В сегменте сетевых ресторанов высокую динамику развития демонстрируют заведения быстрого питания. Драйвером развития фастфуда сегодня является уверенность рестораторов в стрессоустойчивости сегмента к кризисам, а также спрос на недорогие франшизы. Слабым звеном отечественной индустрии общепита выступают рестораны среднего ценового сегмента. Сами рестораторы в ближайшее время не ожидают значительной положительной динамики развития рынка общепита. Ослабление курса рубля, снижение доходов населения, а также рост цен на продукты питания и алкоголь не исчерпали себя, и стали серьезным вызовом как для рядовых россиян, так и для рестораторов. Эти неблагоприятные условия изменили потребительскую модель в сторону более экономичных стратегий. При этом повышенные требования к качеству блюд и гиперчувствительность к цене стали отличительными чертами посетителей российских ресторанов. Изменение поведения посетителей в условиях стремительного роста себестоимости создало для бизнеса крайне сложные условия для развития.

Распределение заведений общепита по федеральным округам РФ по состоянию на 2018 год представлено на рисунке 14[73].

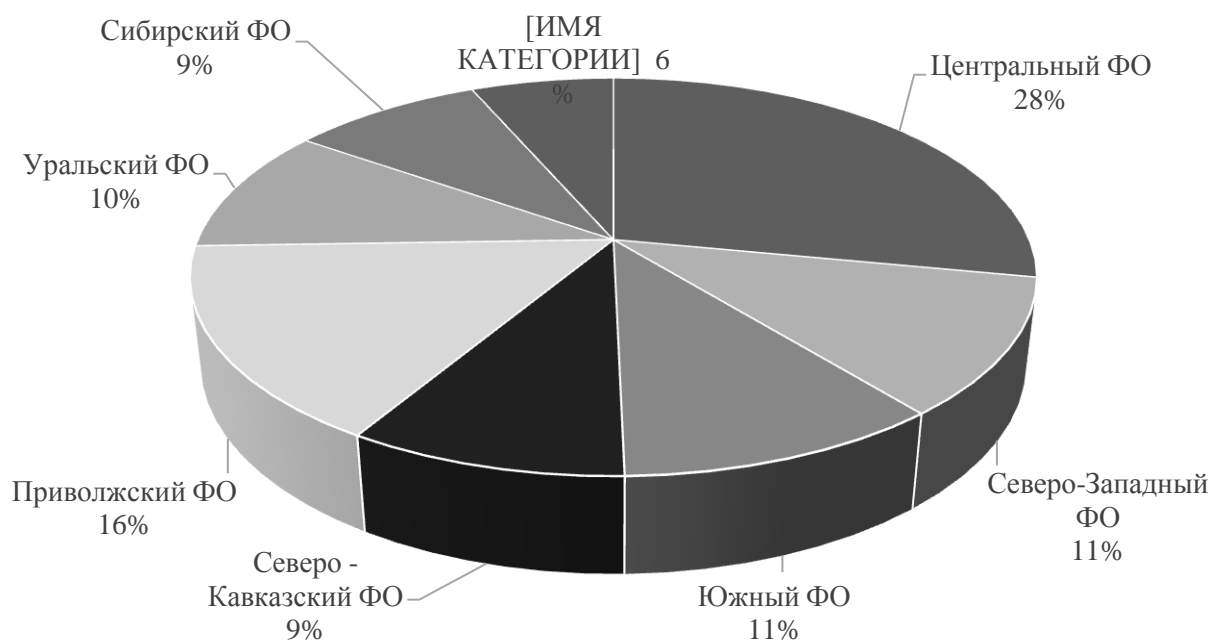


Рисунок 15 – Оборот общественного питания по федеральным округам РФ, 2018 год, %

Наибольший вклад в развитие общественного питания в Российской Федерации в 2018 году традиционно принадлежит Центральному федеральному округу, включая город Москву (28 %), на втором месте находится Приволжский федеральный округ (16%), далее следуют Южный и Северо-Западный федеральные округа с долей в общем обороте общепита по стране в 11 %. Самые низкие показатели доходов от деятельности по оказанию населению услуг общественного питания в 2018 году показал Дальневосточный федеральный округ.

В сравнении с данными других стран доля затрат населения России на питание «вне дома» незначительна, мы можем увидеть это на рисунке 16. Например, в США, по данным РБК.Research за 2015 год, доля питания «вне дома» в структуре затрат на питание среди населения составляла 47 %, в Канаде этот показатель был равен 39 %, Российская Федерация – всего 10,7% [71].

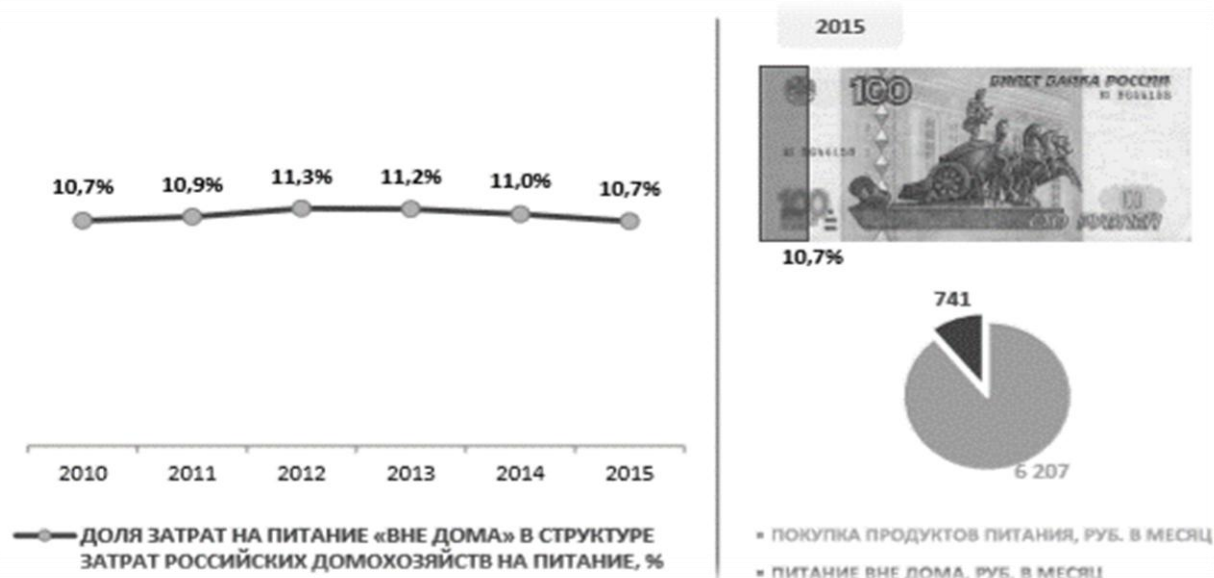


Рисунок 16 – Динамика доли затрат на питание «вне дома» в структуре затрат российских домохозяйства на питание 2010 – 2015 гг., %

Итак, российский ресторанный рынок является довольно перспективным. Емкость отечественного общепита в разы превышает значения текущих оборотов, что говорит об его ненасыщенности. Это означает, что объем отечественного ресторанного рынка в перспективе ближайших 50-80 лет должен приблизиться к аналогичным показателям, продемонстрировав рост на 200 - 300%. Однако и это не предел. Рынки США, Канады, Великобритании и Германии, в которых среднедушевые затраты на питание в ресторанах и кафе в разы превышают среднероссийский показатель, несмотря на экономические сложности, продолжают демонстрировать положительную динамику развития.

Несмотря на прогнозы роста ресторанного рынка, в последние годы прибыль многих ресторанов России ощутимо снизилась. Среди причин: затянувшийся кризис и обострившаяся конкуренция. По данным, представленным РБК.Research посещаемость ресторанов, начиная с 2015 года, сокращается. Для поддержания необходимого потока гостей менеджеры ресторанов стараются удерживать низкие цены, предлагать дополнительные скидки и бонусы. Однако, такая стратегия присутствия на рынке под силу лишь крупным представителям ресторанной индустрии, мелкие игроки не способны удержаться, попадают в зону убыточности и вынуждены закрываться.

Еще одна причина, которая осложняет деятельность ресторанов, это ситуация с расчетом банковскими картами. Российские банки создают своим клиентам такие условия, что оплата безналичными становится выгоднее и дает возможность получить бонусы. Для ресторанов это огромная проблема. Ресторан вынужден платить эквайринг – услуга, которая дополнительно облагается НДС. При этом, как показывает опыт, качественные продукты закупаются на рынке за наличные, что означает необходимость получения наличных в банке – банковская операция, по которой предусмотрены проценты за исполнение обязательств банка.

В сложившихся условиях рестораны вынуждены включиться в активную работу по привлечению внимания клиентов. Чаще всего это работа в популярных среди российских пользователей соц. сетях – в фейсбуке, инстаграме. Помимо этого, традиционно используются скидки и специальные бонусные программы, что дает определенные преимущества перед конкурентами.

Относительно самого продукта, предлагаемого рестораном, несколько лет подряд большой популярностью и спросом пользовались пицца и суши. То в настоящее время, по мнению Сергея Миронова, владельца сети «Мясо&Рыба», вице-президента Федерации рестораторов и отельеров России, «в последнее время все чаще говорят о новых трендах. То о безумной моде на пивные рестораны, то о культе паназии или перуанской кухни... Но все разговоры в гастротусовках не сильно трогают основного потребителя. Обычные люди склоняются к простой и предельно понятной еде. Блюдо должно быть большим, вкусным, незаумным и недорогим. А уж какая это кухня – итальянская или русская – не столь важно».

Несмотря на то, что в России ведется политика по импортозамещению, в том числе и продуктов питания, доля отечественной продукции на кухнях ресторанов до сих пор остается очень низкой. Представители ресторанной индустрии связывают это с тем, что нет поддержки от государства. Абсолютному большинству рестораторов в настоящее время выгоднее брать иностранный продукт, так как основа любого ресторана – стабильное качество. А у большинства российских (за редким исключением) поставщиков крайне

нестабильные качество и поставки, характерна и ценовая волатильность: цена в течение года может подниматься по несколько раз.

Костас Силлигнакис, ректор петербургской бизнес-школы SWISSAM, в интервью для журнала «РесторановедЪ», подмечает, что «поварское образование и реальная жизнь находятся по разные стороны баррикад. Мы берем повара и учим его с нуля. По большому счету, ресторану безразлично, заканчивал ли повар учебное заведение или пришел с улицы».

Еще одно ограничение, мешающее развитию ресторанного рынка в России, - это разветвленная законодательная база, в основе которой лежит советский опыт, пересмотренный во время перестройки. Собственники ресторанного бизнеса в России поднимают вопрос о снижении налоговой нагрузки и стимулировании развития ресторанной сферы. Сегодня инвесторы неохотно тратят средства на ресторанный бизнес, так как нет уверенности в быстром возврате вложенных средств и получении чистого дохода.

Относительно прогнозов развития ресторанного рынка в России, эксперты утверждают, что оно во многом зависит от политики государства. Если значительных изменений не произойдет, то на рынке останутся лишь крупные сетевые. Все гастрономические рестораны, отдельные креативные команды, со временем уйдут с рынка. Реалии существования на ресторанном рынке таковы, что единственная возможность удержаться – это использование преимущества «эффекта от масштаба» и возможность инвестирования своих собственных средств.

2.3. Анализ ресторанной индустрии в Санкт-Петербурге

По данным РБК.Research, по состоянию на конец 2017 года 44,7% сетевых ресторанов были расположены в двух городах федерального значения – Москве и Санкт-Петербурге, для сравнения доля российского населения, проживающего в «столицах», составляла всего 11,8%, таким образом, в России практически половина сетевых ресторанов обеспечивает немногим более 1/10 населения

страны, а Санкт-Петербург, наряду с Москвой, относится к территории с наиболее развитой ресторанной индустрией в РФ.

В ежегодном статистическом справочнике за 2018 год о Санкт-Петербурге имеется информация об объемах общественного питания в городе (таблица 5) [72].

Таблица 5 – Обороты общественного питания в Санкт-Петербурге 2012-2017 гг.

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
Объем оборотов общественного питания, млн. руб.	55,8	53,6	53,6	57,2	67,7	72,4
Темп роста (к предыдущему году), %	110,2	96,0	100,1	96,6	113,0	104,5

Итак, в 2016 году объем рынка общественного питания в Петербурге вырос на 13,0 %, в 2017 году – только на 4,5%. Оборот в 2016 году составил 67,7 млрд рублей, в 2017 году этот показатель превысил 72 млрд. рублей. На конец 2017 года в Санкт-Петербурге насчитывалось 5423 заведения общественного питания, из них 312 было открыто в 2017 году. При этом 184 предприятия закрылось – таким образом фактическое увеличение сети петербургского общепита составило в 2017 году 128 заведений.

С января по ноябрь 2018 года, по данным Colliers International, в Петербурге открылось 192 новых несетевых заведения общепита. В городе открывались заведения общественного питания самых разных форматов – рестораны, бары, бургерные, траттории. Большинство новых кафе появились в Петроградском районе. Как правило, это смешанный или континентальный тип кухни. Наибольшая доля (32%) пришлась на сегмент кафе: всего в городе появилось 62 кафе, что на 18 заведений больше, чем за весь 2017 год. Вторым по активности форматом стали бары, их доля в числе открытий составила (28%) или 54 бара, что на 16 питейных заведения больше, нежели в 2017 году. Рестораны с долей 25% заняли третье место в рейтинге, в то время как в 2017 году они занимали лидирующие позиции. К знаковым открытиям можно отнести вторую в России

точку легендарной американской сети Hard Rock Cafe, которая открылась летом в Никольских рядах. В 2018 году заработали новые заведения на Невском проспекте, а также завершилось формирование второй ресторанной зоны между улицами Жуковского, Некрасова, Маяковского и Литейным проспектом.

Особенно значительный прирост новых заведений наблюдался в первом полугодии прошлого года в преддверии Чемпионата мира по футболу. В это время в Петербурге появились новые рестораны KFC и Burger King, открылся стрит-фуд «Движок», на рынок вышло несколько авторских ресторанов («ГЕНТ», Mur_Mur, FARШ, «Сыроварня»).

Начиная со второго полугодия темпы открытия новых заведений снизились, после Чемпионата мира по футболу, на фоне достаточно низкого туристического сезона, наблюдалась более умеренная по сравнению с предыдущим периодом динамика открытий (данные Colliers International). Все ритейлеры проявляли осторожность в том числе и по причине предстоящего повышения ставки НДС.

Большая часть заведений общепита сосредоточена в центре Петербурга, мы можем увидеть это на рисунке 17.

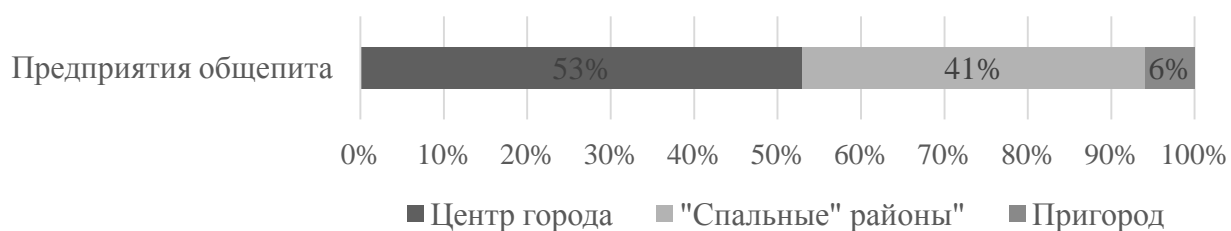


Рисунок 17 – Распределение предприятий общепита Санкт-Петербурга по месторасположению, 2018 год

Главной ресторанной улицей города остается улица Рубинштейна. За 2018 год средний уровень арендных ставок на Рубинштейна вырос примерно на 20% – до 6000 руб./кв.м в месяц. Однако, на ул. Жуковского, Литейный пр., ул. Восстания и прилегающих улицах начал формироваться новый ресторанный кластер. Средняя ставка аренды здесь составляет порядка 3000 руб./кв.м. Арендные ставки на

Невском проспекте (от наб. реки Мойки до площади Восстания) в 2018 году составили порядка 10 000 – 12 000 рублей. Хотя в целом, считают сами рестораторы, ставки аренды на помещения, расположенные на улицах с высоким пешеходным трафиком, практически не изменились.

Высокая стоимость аренды и ограниченность предложения в центре приводят к тому, что арендаторы размещают рестораны не только на первых этажах, некоторые из них работают на вторых этажах в домах на улицах с высокой проходимостью.

По данным издания «Деловой Петербург», приведенным в 2018 году, выше первого этажа в Санкт-Петербурге работает каждый пятый ресторан. В общей сложности, пятнадцать процентов всех предприятий общественного питания расположено на вторых и даже более высоких этажах, а также на крышах, говорится в исследовании сервиса «2ГИС».

В первую очередь, это вызвано нехваткой помещений на «ресторанных» улицах. Кроме того, стоимость аренды на вторых этажах значительно ниже. При этом важен удобный доступ на второй этаж – наличие лифта или широкой лестницы.

Вторые этажи ограничивают поток посетителей, однако многие рестораторы мирятся с этим ради хорошей локации, а некоторые даже довольны, что люди к ним идут целенаправленно, нет случайных посетителей. В число преимуществ заведения на первом этаже также входит возможность открытия летней веранды. Рестораны на вторых этажах такой возможности не имеют.

В то же время многие их посетители ценят относительную уединенность и отсутствие больших витрин, хорошо просматриваемых с улицы. Это преимущество, которым раньше пользовались гости немногих дорогих ресторанов на крышах, теперь стало доступным посетителям более демократичных заведений на вторых этажах, например, в «Маме Роме» на Невском проспекте.

В 2017 году объединением «BestBreakfast» под руководством доктора социологических наук, профессора и ведущего эксперта по теме «Социология и экономика питания» СПбГУ Юрия Веселова было проведено социологическое исследование ресторанного рынка Санкт-Петербурга, которое показало картину рынка с точки зрения гостя.

Результаты проведенного исследования следующие:

40,6 % людей вообще не посещают заведения общественного питания, что можно рассматривать как фактор потенциального роста рынка.

Наиболее часто жители северной столицы посещают кафе и рестораны (58 % опрошенных), бары и пабы (17 %). Распределение остальных гостей можно увидеть из диаграммы, представленной на рисунке 18.

При этом в столовые, кафе и заведения быстрого питания до 61% людей ходят несколько раз в неделю, что связано с пятидневной рабочей неделей: сотрудники фактически перестали брать еду с собой, предпочитая питаться в заведениях неподалеку от офиса.

В рестораны ходят гораздо реже: посещение ресторана несколько раз в неделю отметили 24% опрошенных, 21% – раз в месяц, и лишь 3,3% сказали про ежедневное посещение ресторанов.

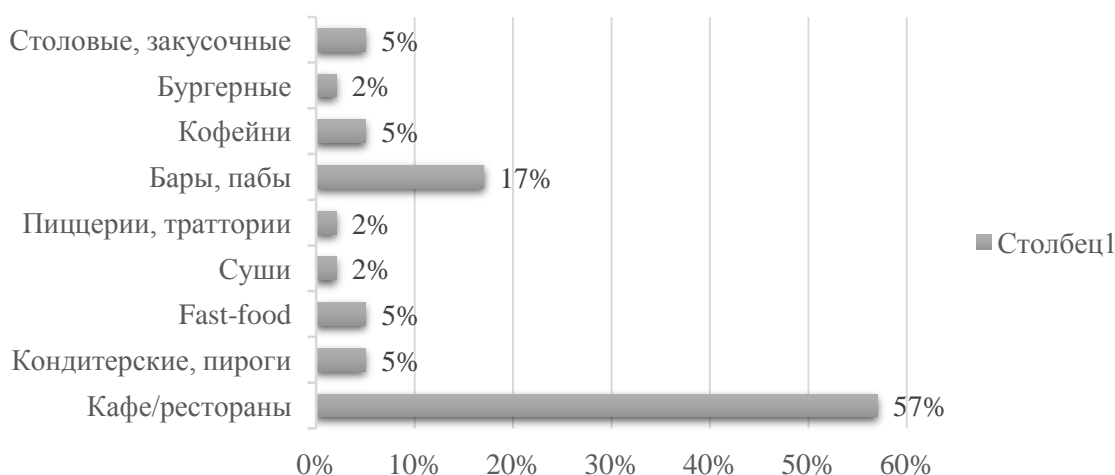


Рисунок 18 – Распределение посетителей общепита Санкт-Петербурга по

форматам заведений

Петербуржцы предпочитают в основном русскую и советскую кухни, далее европейскую, кавказскую, японскую и китайскую, мы можем рассмотреть это на рисунке19.

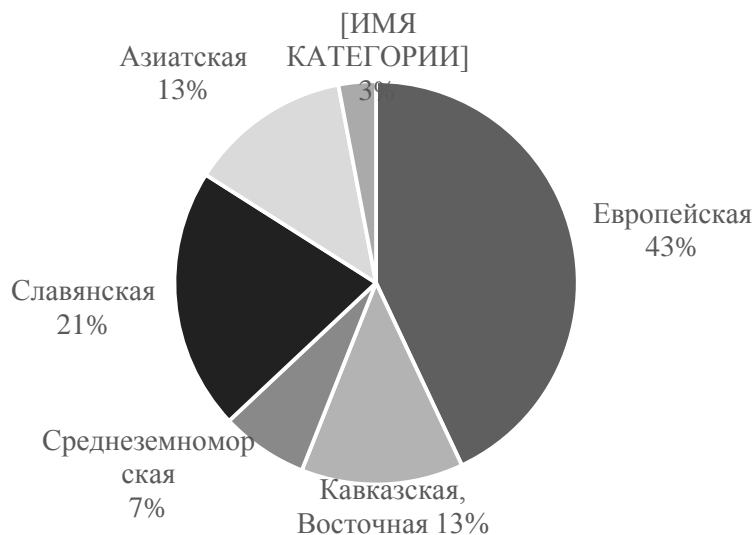


Рисунок 19 – Результаты исследования предпочтений петербуржцев относительно кухни, %

Основанием для выбора заведения выступают предлагаемая кухня, качество пищи, приемлемость цен и приятная обстановка. На втором месте по значимости опрошенными были отмечены: доброжелательность персонала, удобное месторасположение, скорость обслуживания. А на последнее место при выборе заведения гости поставили наличие скидок, бизнес-ланчей и акций.

Эксперты ресторанного бизнеса в Санкт-Петербурге отмечают, что среди трендов в Санкт-Петербурге можно отметить растущий уже несколько лет интерес к здоровой пище. Сейчас самый востребованный продукт в Европе – овощи. Это способствует увеличению числа суп-баров, салат-баров и заведений для вегетарианцев. Многие рестораны по примеру Европы стали использовать «открытую кухню», предоставив гостям возможность лично наблюдать за приготовлением блюд.

Среди других ярких тенденций – развитие доставки. Многие рестораны запустили собственную доставку или же подключились к сервисам-агрегаторам, которые предлагают доставку из разных ресторанов на одном сайте или в одном

приложении. Это связано с тем, что люди предпочитают удобство, а удобство сейчас всегда связано с технологичностью. По данным исследования РБК, рынок доставки еды в 2017 году вырос на 16,9%, тогда как в 2016 году рост составил всего 5,7%. При этом в процесс развития доставки еды включилось всего 6,6 % рынка общепита. Основными драйверами данного направления выступают: во-первых, взросление аудитории Y и Z поколений, которая уже не мыслит себя без смартфона и удобных сервисов, упрощающих жизнь; во-вторых, агрессивный маркетинг сервисов доставки; и, наконец, активное развитие так называемых облачных кухонь, направленных исключительно на доставку.

Выводы по второму разделу

Ресторан – это учреждение, которое производит и предлагает клиентам питание с целью удовлетворения гастрономических потребностей, главной целью которого является получение прибыли.

Одной из заметных тенденций последних лет в мире является повышенное со стороны потребителей внимание к здоровому питанию. Также для современного посетителя важно получить уникальные, запоминающиеся впечатления и опыт от посещения заведения.

Ресторанный бизнес активно развивается в России, это подтверждается растущими объемами оборота общественного питания. Так, данный показатель по итогам 2018 года составил 1 527 747 млн. рублей (+4,2 % к 2017 году; +131,3% к 1995 году).

В сравнении с данными других стран доля затрат населения России на питание «вне дома» незначительна и составляет всего 10,7 % (данные 2015 года), в то время, как в США доля питания «вне дома» в структуре затрат на питание среди населения составляла 47 %, в Канаде этот показатель равен 39 %. В связи с этим, эксперты считают, что российский ресторанный рынок имеет большой потенциал, и в ближайшие 50-80 лет должен приблизиться к показателям развитых стран, продемонстрировав рост на 200 - 300%.

Проблемы, ограничивающие развитие ресторанной индустрии в России, по мнению рестораторов следующие: обострившаяся конкуренция, ситуация с расчетом банковскими картами, нестабильность качества и объемов отечественной продукции, значительная разница между поварским образованием в российских образовательных организациях и реальными требованиями современного рынка, законодательная база, не отвечающая современному уровню развития экономики, высокая налоговая нагрузка.

Ресторанный бизнес в Санкт-Петербурге по официальным данным показывает положительную динамику не только по величине оборота общественного питания (в 2017 году составил 72,4 млрд. рублей, что на 4,5% выше, чем в 2016 году), но и по количеству предприятий этой отрасли (по состоянию на конец 2018 года их более 5 500).

Характерными чертами ресторанной индустрии Санкт-Петербурга в последние годы и, как прогнозируется экспертами, на ближайшее время останутся: растущий интерес к здоровой пище; развитие доставки еды; активное посещение столовых, кафе и заведений быстрого питания в рабочие дни во время обеденных перерывов.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА РЕСТОРАНА «СЧАСТЬЕ У ИСААКИЯ»

3.1 Общая характеристика ресторана «Счастье у Исаакия»

Объектом исследования настоящей работы является Общество с ограниченной ответственностью «Счастье у Исаакия». Собственником и единственным учредителем указанного бизнеса является Белявский Игорь Евгеньевич. Согласно данным, имеющимся в Едином государственном реестре юридических лиц, компания была зарегистрирована в 2015 году в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 7 по Санкт-Петербургу. Основным видом деятельности, которым может заниматься ООО «Счастье у Исаакия», является подача напитков. Достаточно широк список дополнительных видов

экономической деятельности. Среди них: деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, деятельность предприятий общественного питания, торговля розничная фруктами, овощами, мясными продуктами, рыбой, ракообразными, моллюсками, напитками в специализированных магазинах.

История ресторанного бизнеса Игоря Белявского началась в 2007 году с идеи объединить друзей и вкусно их накормить в небольшом уютном помещении на улице ул. Рубинштейна в Санкт-Петербурге. Спустя несколько лет у команды, стоявшей у истоков ресторана, получилось воплотить задуманное в жизнь. И сегодня это уже не единственный ресторан на знаменитой улице Санкт-Петербурга – ул. Рубинштейна, а сеть ресторанов в Санкт-Петербурге и Москве.

Первый ресторан был открыт на улице Рубинштейна. Другой ресторан находится в самом сердце Петербурга – на Петроградском острове. Следующий ресторан представляет собой открытую веранду на крыше здания в центре Москвы, в теплое время года посетители могут отдохнуть и насладиться шедеврами от ресторана на открытом воздухе. И, наконец, четвертый ресторан расположен на ул. Малая Морская, 24, Санкт-Петербурга. Из окон ресторана открывается живописный панорамный вид на Исаакиевский собор, а в летнее время года можно поужинать на просторной террасе, наслаждаясь видом вечернего города.

В основе ресторанного бизнеса «Счастье» лежит домашняя кухня с гастрономическим твистом в исполнении Дмитрия Решетникова, авторская кондитерская от Екатерины Кисельковой и французского мастера Лорана Морено, коктейльный бар и оригинальная винная карта тандема Саши Юпатовой и Натали Карповой; это Шоколадная Фабрика «Счастье» с академической французской школой работы с шоколадом и натуральными сладостями, а также магазины сладких подарков «Лавка счастья».

Однако, по мнению, руководства, в первую очередь, ресторан «Счастье» - это команда ярких и талантливых личностей, которые вкладывают свою любовь и энергию, чтобы каждый новый день приносил приятные эмоции и вызывал

улыбку на лицах гостей ресторана.

На сегодня коллектив ООО «Счастье у Исаакия» – это 42 профессионала: опытные бренд-шеф, шеф повара, су-шефы, повара горячего и холодного цехов, кондитеры, миксологи, бармены, бариста, барбэки. Персонал залов – менеджеры, официанты, хостес - 49 работников.

Итак, ресторанный бизнес Белявского Игоря Евгеньевича успешно существует на рынке уже более 10 лет и динамично развивается по настоящее время. График работы: без выходных и перерывов с 09.00 до 01.00, что по мнению многих клиентов, очень удобно и привлекает дополнительных потребителей оказываемых услуг.

Меню достаточно разнообразное и насчитывает более 200 позиций Концепция, лежащая в основе формирования меню для гостей: это домашняя кухня с гастрономическим твистом, качественные ингредиенты и продукты, которые несут пользу организму своим составом и природой происхождения.

Особое внимание руководства ресторана «Счастье» уделяется напиткам. Так, для кофе зерна поставляются только проверенными поставщиками и специально обжариваются для ресторанов «Счастье». Коктейли готовятся на домашних заготовках и натуральных ингредиентах, а гостям предлагаются коктейли с традиционным вкусом, без чрезмерных экспериментов.

Достаточно внушительной является винная карта, в которой, по мнению руководства, представлены только самые качественные вина по доступной цене, также имеет специальная программа эксклюзивных позиций для особых случаев гостей. Согласно правилам ресторана, гость может принести свое любимое вино с собой.

Организационная структура управления ООО «Счастье у Исаакия» изображена на рисунке 20.

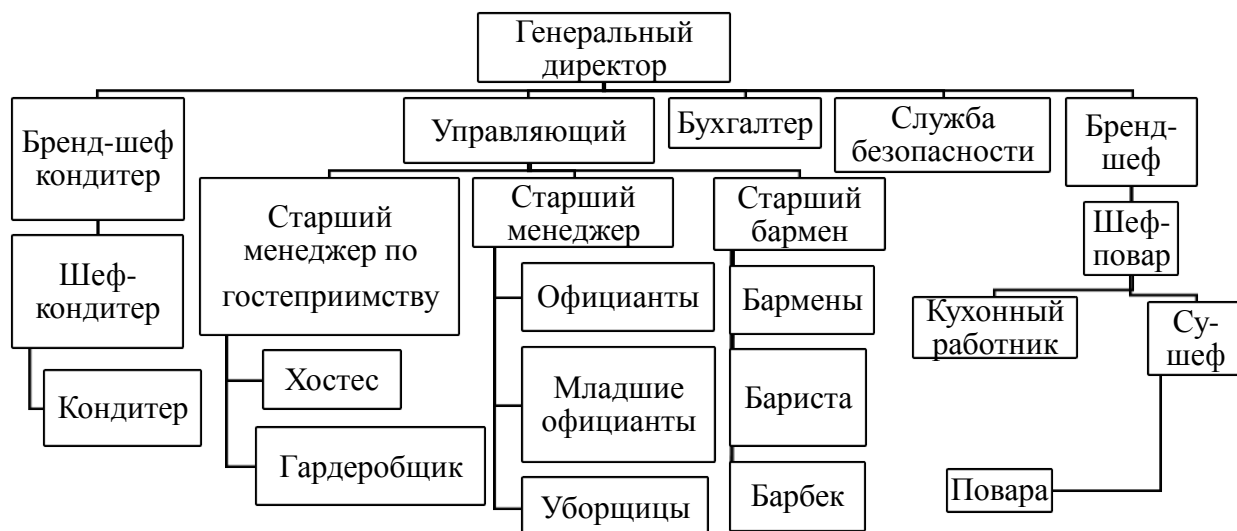


Рисунок 20 – Организационная структура управления ООО «Счастье у Исаакия»

В ресторане сформирована линейная организационная структура управления. Главным преимуществом такого типа структуры управления является четкая система единоначалия с ее ясно выраженной ответственностью каждого руководителя, оперативностью в принятии решения.

Но помимо вышеперечисленных достоинств линейная структура управления таит в себе и некоторые недостатки, среди них можно выделить:

- перегрузка управленцев верхнего уровня из-за недостаточного делегирования полномочий нижестоящим уровням;
- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Анализ элементов внутренней среды ресторана можно представить посредством модели «4Р», результаты которого представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Определение факторов внутренней среды ООО «Счастье у Исаакия» по модели «4Р»

Элемент модели	Описание, содержание
----------------	----------------------

Product (Продукт)	<p><u>Бар</u>: авторский коктейли, вино, алкоголь, чай, кофе, сок, воды и лимонады</p> <p><u>Кухня</u>: закуски, сыр и закуски к вину, супы, домашний хлеб, салаты и сэндвичи, мясо, птица, рыба и море, гарниры, веги</p> <p><u>Детское меню</u> (13 позиций)</p> <p><u>Завтраки и бранчи</u>: яйца, особенное, сендвичи и круассаны, сладкое, злаки и каши, из натурального молока, смузи, коктейли бранча, шоты здоровья, кофейные коктейли и др.</p> <p><u>Сладкое</u>: торты и пирожные, десерты, домашнее мороженое, круассаны, домашний ломаный шоколад, шоколадные конфеты, трюфели и ириски, шоколадные плитки, печенье, макарони</p> <p>Имеется <u>сезонное меню</u></p> <p>Общее количество позиций в меню: более 200</p> <p>Обновление меню происходит 2-3 раза в год</p>
People (Люди)	<p>Возраст 27-45 лет; мужчины – 40 %; женщины – 60 %; семейные пары (с детьми)</p> <p>Доход от 80 000 рублей;</p> <p>Творческая интеллигенция, позитивно-мыслящие, креативные</p> <p>Ценности: семья, друзья, добро, любовь, радость, путешествия, увлечения, самопознание, открытость новому, уважение традиций</p> <p>Социально активные личности</p>
Price (ценообразование)	<p>Цена устанавливается в соответствии с двумя методами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – нормируемый метод, в этом случае цена товара определяется как «себестоимость + приемлемый уровень прибыли»; – метод следования за конкурентами, когда окончательная цена определяется в процессе сравнения с ценами конкурентов
Place (место продаж)	<p>Ул. Малая Морская, 24, г. Санкт-Петербург</p> <p>В холодное время ресторан располагается в помещении с панорамными окнами, из которых открывается вид на Исаакиевский собор; в теплое время года дополнительно работает терраса, таким образом количество посадочных мест увеличивается с 102 до 174.</p>

Проведем анализ финансового состояния и эффективности деятельности ООО «Счастье у Исаакия» за период с 2017 по 2018 гг. Основные технико-экономические показатели компании представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные технико-экономические результаты деятельности ООО «Счастье у Исаакия» за 2017-2018 гг.

Показатель	Показатель, тыс. руб.		Изменение показателя	
	2017	2018	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.	93 650	80 938	-12 712	-13,6
Полная себестоимость, тыс. руб.	67 020	77 539	+10 519	+15,7
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	26 630	3 399	-23 231	-87,2

Сальдо прочих доходов и расходов, тыс. руб.	-2 866	-2 703	+163	
Проценты к уплате, тыс. руб.	3	72	+69	+2400
Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее, тыс. руб.	-755	-191	+564	
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	23 006	433	-22 573	-98,1
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки), %	28,4	4,2	-24,2	-85,2
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки), %	24,6	0,5	-24,1	-97,8
Среднесписочная численность, чел.	92	89	-3	-3,3
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	26808	25896	-912	-3,4
Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб./чел.	1017,93	909,42	-108,51	-10,7
Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс. руб.	291,391	290,966	-0,425	-0,1
Прибыль от продаж на 1 рубль фонда оплаты труда, руб./1 руб.	1,03	1,39	0,36	35,2
Чистая прибыль на 1 рубль фонда оплаты труда, руб./1 руб.	0,89	1,28	0,39	43,6

По данным, представленным в таблице 7, в 2018 году выручка превысила расходы по обычным видам деятельности, при этом величина прибыли от продаж составила 3 399 тыс. руб., что на 23 231 тыс. руб. ниже по сравнению с 2017 годом (в относительном выражении снижение прибыли от продаж в 2018 году к 2017 году составило -87,2%). Негативная динамика в 2018 году в сравнении с предыдущим наблюдалась по выручке и полной себестоимости: так, показатель выручки показал отрицательное изменение с 93 650 тыс. рублей до 80 938 тыс. рублей, одновременно величина полной себестоимости, наоборот, увеличилась на 10 519 тыс. рублей до 77 539 тыс. рублей в 2018 году. Значительное уменьшение чистой прибыли в 2018 году относительно прибыли от продаж объясняется отрицательным сальдо прочих доходов и расходов, а также необходимостью уплаты процентов.

За последний год организация получила прибыль как от продаж, так и в целом

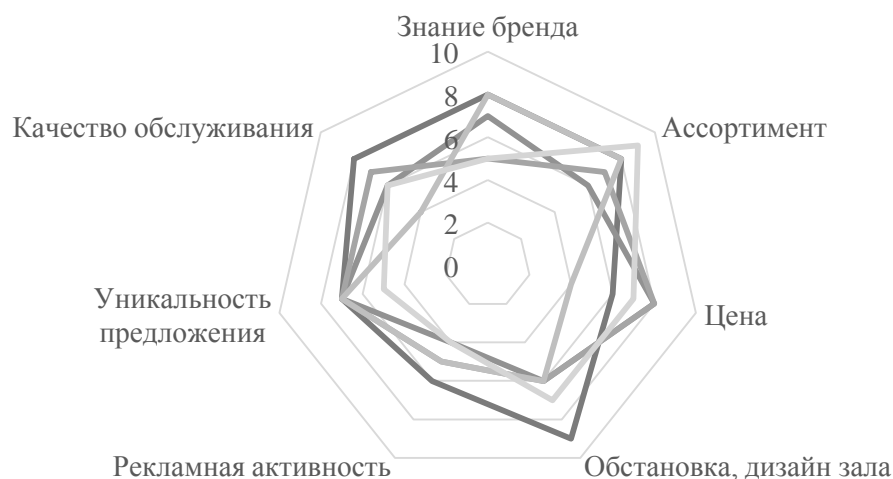
от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех представленных в таблице 7 показателей рентабельности. Так, в 2018 году прибыль от продаж в каждом рубль выручки составила 4,2 копейки (для сравнения: в 2017 году этот показатель составлял 28,4 копейки). Практически нулевая рентабельность от продаж наблюдается по чистой прибыли и составляет всего 0,5% в 2018 году, снизившись на 24,1% по сравнению с 2017 годом. Более того, следует отметить, что полученные показатели рентабельности за 2018 год ниже среднестатистических по отрасли, находящихся в пределах 10-12 %.

Средняя численность персонала ресторана в течение рассматриваемого периода сократилась на 3 человека, в 2018 году составила 89 человек. В 2018 году наблюдается снижение расходов на оплату труда не только в абсолютных показателях, но и в расчете на одного работающего в ресторане. В 2017 году ежемесячная заработная плата одного сотрудника в среднем составляла 24 282,61 рубля (291391/12), а в 2018 году – 24 247,19 рублей (290 966/12), что в относительных показателях составляет -0,1 %.

Результаты анализа свидетельствуют о снижении показателя среднегодовой выработки на одного работающего на 10,7 %, что в абсолютных показателях составило -108,51 тыс. рублей; таким образом, годовая выработка 1 работника ресторана в 2018 году составила 909,42 тыс. рублей против 1 017,93 тыс. рублей в 2017 году.

Итак, анализ основных технико-экономических показателей говорит о том, что экономическая эффективность деятельности рассматриваемого ресторана снизилась.

Ресторан «Счастье у Исаакия» вынужден существовать в условиях жесткой конкуренции, поэтому проанализируем основных (наиболее сильных, по мнению руководства ресторана) заведений. Сравнительный анализ ресторана «Счастье у Исаакия» и его прямых конкурентов проведем посредством метода многоугольника конкурентоспособности. Результаты анализа представлены на рисунке 21.



— Счастье у Исаакия — КоКоКо — Тепло — Italy на Большой Морской — Находка

Рисунок 21 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Счастье у Исаакия»

Анализ конкурентоспособности ООО «Счастье у Исаакия» проводился на основании мнений экспертов, представленных в отдельных рубриках электронного журнала «Ресторановед» за период с 2017 по 2019 гг., в ходе исследования использовались многочисленные отзывы посетителей заведений, а также результаты «полевого» исследования, заключавшегося в посещении всех конкурентов в качестве посетителя.

Результаты проведенного анализа можно определить следующим образом: ресторан «Счастье у Исаакия» занимает достаточно высокие позиции среди конкурентов, с которыми проводилось сравнение. В частности, наиболее высокие оценки у ресторана «Счастье у Исаакия» наблюдаются по позициям «Обстановка, дизайн зала», «рекламная активность» и «качество обслуживания». Наряду отмечается значительное отставание по позиции «цена», т.е. конкуренты готовы предложить свой продукт по более низким ценам, что в современных экономических условиях немаловажно для населения, реальные доходы которого в последние годы не растут.

По мнению руководства ресторана, конкурентным преимуществом ООО «Счастье у Исаакия» является высококвалифицированный персонал. Это не только работники кухни, знающие свое дело и способные готовить шедевры

ежедневно, но и работники зала, создающие благоприятный климат для времяпрепровождения в ресторане. Проведем детальный анализ структуры, качества, движения персонала ресторана за последние 2 года.

В таблице 8 представлена штатная численность ООО «Счастье у Исаакия» на 2018-2019 гг.

Таблица 8 – Штатная численность ООО «Счастье у Исаакия» на 2018-2019 гг.

Наименование должности	Количество штатных единиц, чел.
Управление	3
Генеральный директор	1
Управляющий	1
Бухгалтер	1
Производство	42
Бренд-шеф кондитер	1
Шеф повар	1
Су-шеф	4
Повар горячего цеха	11
Повар холодного цеха	7
Старший кондитер	1
Кондитер	2
Кладовщик	2
Помощник кладовщика	1
Миксолог	1
Бармен	4
Бариста	4
Барбэк	3
Линейный персонал	49

Окончание таблицы 8

Старший менеджер	1
Менеджер	3
Официант	24
Младший официант	8
Мойщица	7
Менеджер по гостеприимству	1
Хостес	5
ИТОГО	94

Итак, для бесперебойной работы ресторана планируемая численность ее персонала на 2018-2019 гг. составила 94 человека.

Показатели движения персонала за 2016-2018 гг. представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели движения персонала ресторана «Счастье у Исаакия»
за 2016-2018 гг.

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение, чел.(+,-)		Темп роста %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2016
Управление	3	3	3	0	0	100,0%	100,0%
Генеральный директор	1	1	1	0	0	100,0%	100,0%
Управляющий	1	1	1	0	0	100,0%	100,0%
Бухгалтер	1	1	1	0	0	100,0%	100,0%
Производство	40	41	41	1	1	102,5%	102,5%
Бренд-шеф кондитер	1	1	1	0	0	100,0%	100,0%
Шеф повар	1	1	1	0	0	100,0%	100,0%
Су-шеф	3	4	4	1	1	133,3%	133,3%
Повар горячего цеха	10	11	11	1	1	110,0%	110,0%
Повар холодного цеха	8	7	7	-1	-1	87,5%	87,5%
Ст. кондитер	1	1	1	0	0	100,0%	100,0%
Кондитер	2	2	2	0	0	100,0%	100,0%
Кладовщик	2	2	2	0	0	100,0%	100,0%
Помощник кладовщика	1	1	1	0	0	100,0%	100,0%
Миксолог	1	1	1	0	0	100,0%	100,0%
Бармен	3	3	3	0	0	100,0%	100,0%
Бариста	4	4	4	0	0	100,0%	100,0%
Барбэк	3	3	3	0	0	100,0%	100,0%
Линейный персонал	42	48	45	6	3	114,3%	107,1%
Старший менеджер	1	1	1	0	0	100,0%	100,0%
Менеджер	2	3	3	1	1	150,0%	150,0%

Окончание таблицы 9

Официант	22	24	22	2	0	109,1%	100,0%
Младший официант	6	8	7	2	1	133,3%	116,7%
Мойщица	6	7	6	1	0	116,7%	100,0%
Менеджер по гостеприимству	1	1	1	0	0	100,0%	100,0%
Хостес	4	4	5	0	1	100,0%	125,0%
ИТОГО	85	92	89	7	4	108,2%	104,7%

Данные таблицы 9 показывают, что в максимальная среднесписочная численность персонала в ресторане приходится на 2017 год, в 2018 году показатель по сравнению с 2017 годом сократился на 3 человека, однако, оказался выше на 4 работника по сравнению с 2016 годом. Категория работников «Управление» на

протяжении всего анализируемого периода неизменна; в категории «Производство» незначительные изменения произошли в 2017 году, когда общее число работников категории увеличилось на единицу до 41, в 2018 году изменений не было. Самая динамичная за рассматриваемый период – категория «линейного персонала», так среднесписочная численность в 2016 году данной группы составляла 42 работника, в 2017 году возросла до 48, а в 2018 году уменьшилась до 45 работников. Сравнивая среднесписочную численность работников в 2018 году с планируемой штатной численностью, видим, что имеются вакантные места.

На рисунке 22 отражена структура персонала в 2018 году.

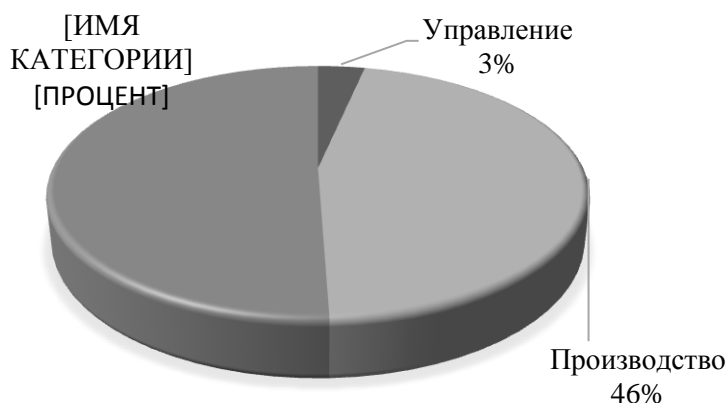


Рисунок 22 – Удельный вес по категориям персонала в 2018 году

Итак, в 2018 году самая многочисленная группа работников – это линейный персонал, т.е. работники, которые занимаются непосредственно приемом гостей, их размещением и обслуживанием; удельный вес данной категории составил 51 %; работники, которые заняты в основных цехах по приготовлению пищи, занимают 46 % в общей структуре численности персонала ресторана. На категорию «Управление» приходится всего 3 % численности персонала.

Качественный состав работников обычно определяется в разрезе уровня образования, по возрасту и по трудовому стажу. Результаты данного анализа представлены в таблицах 10, 11 и рисунке 23 соответственно.

Таблица 10 – Структура персонала ресторана по возрасту в 2016-2018 гг.

Показатель	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
До 20 лет	15	18	20	17,6%	19,6%	22,5%
20-29 лет	39	41	35	45,9%	44,6%	39,4%
30-39 лет	16	17	18	18,8%	18,5%	20,2%
40-49 лет	10	11	10	11,8%	12,0%	11,2%
50-59 лет	3	3	4	3,5%	3,2%	4,5%
Свыше 60 лет	2	2	2	2,4%	2,1%	2,2%
Итого:	85	92	89	100,0%	100,0%	100,0%

В 2018 году максимальная доля сотрудников имеет возраст 20-29 лет (39,4%) и до 20 лет (22,5 %), доля работников в возрасте от 30 до 39 лет составляет 20,2 %, доля работников предпенсионного и пенсионного возраста составляет 6,7 %.

Уровень образования у большей части работников – среднее профессиональное образование (50,6 %), вторая по значимости группа работников, имеющих высшее профессиональное образование (25,8 %). Высшее образование имеет 23 человека. Это в основном руководители, линейные руководители (старший менеджер, менеджеры, шеф-повара, повара и др.). Также есть работники, имеющие среднее общее образование (11 классов), их доля составляет 6,7 %, они относятся к категории обслуживающего персонала – младшие официанты.

Как видно из данных таблицы 11, очень большая доля работников получают высшее образование, и со слов последних, рассматривают работу в ресторане как временную подработку, приносящую неплохие деньги для студента. Одновременно, некоторые подрабатывающие в ресторане «Счастье» студенты говорят, что несмотря на трудную и выматывающую работу, рассматривают ресторан как постоянное место работы и после окончания вуза.

Таблица 11–Структура персонала ресторана по уровню образования в 2016-2018 гг.

Показатель	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Высшее	16	19	23	18,8%	20,6%	25,8%
Среднее	42	43	45	49,5%	46,7%	50,6%

Профессиональное						
Начальное профессиональное	20	19	15	23,5%	20,7%	16,9%
Среднее общее	7	11	6	8,2%	12,0%	6,7%
Итого:	85	92	89	100,0 %	100,0 %	100,0%
Для справки: студенты вузов	25	32	30	29,4%	34,8%	33,7%

Структура персонала по трудовому стажу в сфере общепита по состоянию на 31.12.2018 представлена на рисунке 23.

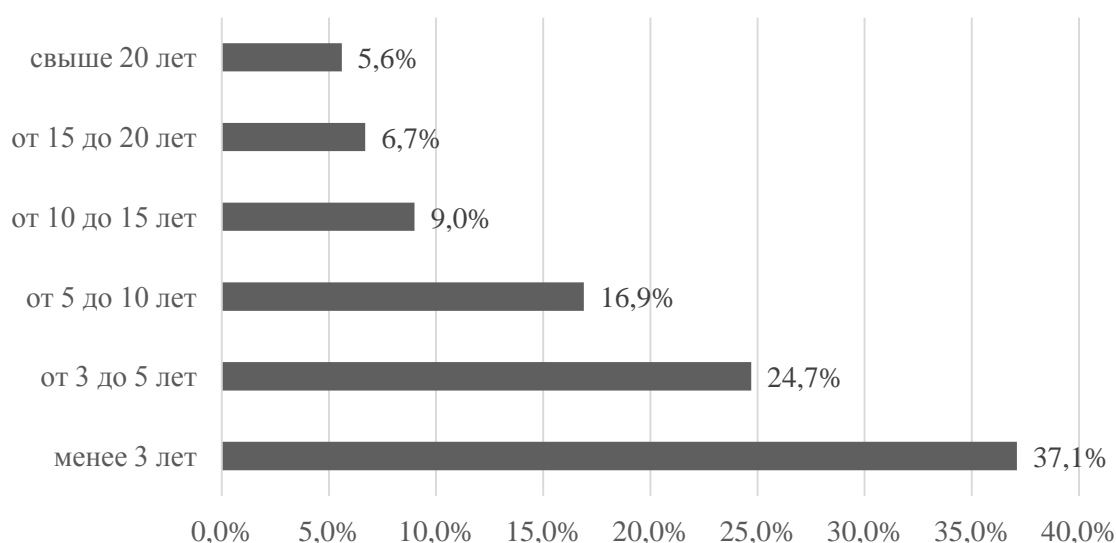


Рисунок 23 – Структура персонала ресторана «Счастье у Исаакия» по трудовому стажу в сфере общепита на 31.12.2018

В 2018 году максимальная доля приходится на имеющих трудовой стаж менее 3 лет – 37,1 %, также велика доля работников, которые имеют трудовой стаж от 3 до 5 лет (24,7 %). Доля работников, которые заняты в сфере общепита более 10 лет, сравнительно мала и составляет всего 21,3 % (9,0% + 6,7 % + 5,6%).

Таким образом, характерными чертами персонала ресторана «Счастье у Исаакия» являются следующие позиции:

- кадровый состав в возрасте преимущественно до 40 лет;
- большая часть персонала являются новичками в сфере общепита, так как трудовой стаж в этой области составляет менее 5 лет (61,8 %);
- треть персонала (33,7% в 2018 году) одновременно с работой в ресторане получает высшее образование и рассматривает свое место работы как временное.

3.2 Предложения по изменению системы мотивации персонала ресторана «Счастье у Исаакия»

Проанализируем имеющуюся систему мотивации персонала в ресторане «Счастье у Исаакия».

Ресторан «Счастье у Исаакия» существует лишь с 3,5 года, однако, уже по состоянию на данный момент можно говорить о сформировавшейся системе мотивации работников заведения. В первую очередь, это связано с тем, что ресторанный бизнес учредителя «Счастья» действует более 10 лет и опыт управления персоналом у руководства накопился достаточно внушительный.

Условно систему мотивации персонала ресторана можно разделить на две составляющие: материальное и нематериальное стимулирование, что соответствует общепринятой классификации видов мотивации персонала. Подробнее остановимся на каждом из них.

Материальное стимулирование персонала обозначено в имеющейся в ресторане системе оплаты труда – премиально-повременной. Заработная плата практически всего персонала (за исключением, кладовщика, помощника кладовщика, уборщиц, гардеробщиков и хостес) состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть устанавливается в стоимости часа либо в размере месячного оклада (в зависимости от занимаемой должности). Переменная часть – это премия, конкретный размер за отработанный месяц которой зависит от результатов деятельности ресторана (выполнение плана по продажам, по выручке). Премия выплачивается работнику лишь только в том случае, если всем трудовым коллективом выполнена план по выручке, а работник не имеет нарушений трудовой дисциплины. Максимальный размер переменной части заработной платы определен для каждой должности.

Уровень оплаты труда в зависимости от занимаемой должности значительно колеблется: так, например, су-шеф зарабатывает 200 рублей в час, а его переменная часть заработной платы составляет до 12 000 рублей; заработная плата бармена складывается из следующих составляющих: 160 рублей в час, 10 %

от чаевых официантов, полученных по безналичной оплате заказа, и премии до 8 000 рублей. Официанты трудятся на условиях 50 рублей час с возможностью получить премию до 5 000 рублей.

Устанавливая дифференцированные тарифные ставки и переменную часть заработной платы, руководство ресторана стремится создать эффективную систему материальной мотивации персонала, основанную на теории С. Адамса, в соответствии с которой сотрудники оценивают свое вознаграждение с тем, которое получают его коллеги.

Нематериальное стимулирование работников осуществляется по следующим направлениям:

- проведение корпоративных мероприятий;
- ежегодное проведение Дня счастья перед началом сезона (март-апрель);
- гибкий график работы;
- корпоративная культура, основанная на концепции заведения.

Более подробно рассмотрим каждый из указанных выше пунктов. Итак, проведение корпоративных мероприятий. Традиционными корпоративными праздниками, объединяющими весь персонал ресторана, начиная от генерального директора и заканчивая уборщицей, работающей на 0,5 ставки, стали вечер, посвященный окончанию одного года и началу другого, а также день рождения ресторана. Праздники проходят шумно, проводятся всевозможные конкурсы, позволяющие сплотить коллектив, а персоналу познакомиться поближе и найти единомышленников. Таким образом руководство улучшает социально-психологический климат в коллективе. Актуальность использования данного способа нематериального стимулирования объясняется положениями теории потребностей Альдерфера, согласно которой каждый человек нуждается в общении, новых знакомствах.

Каждый год руководство ресторана перед началом сезона высокой туристической посещаемости Санкт-Петербурга проводит День счастья. Это своеобразное мероприятие по подведению итогов работы, поощрение лучших

работников, мастер-классы, на которых сотрудники делятся своими достижениями, а руководство проводит розыгрыши и акции. Так, например, в 2019 году было разыграно 3 пары билетов в Париж.

Гибкий график работы, который особенно ценится работающими в ресторане студентами, позволяет учесть все пожелания по времени и датам выхода на работу. Для линейного персонала, работающего в сфере обслуживания гостей ресторана, предусмотрены смены с 8, 10, 12 и 18 часов дня. Начало рабочего дня так же, как и определение продолжительности смены – преимущественное право самого работника.

И, наконец, концепция ресторана, лежащая в основе корпоративной культуры. Сегодня многие рестораторы считают, что ресторан не может успешно существовать без концепции. Такого же мнения придерживается и руководство ресторана «Счастье», при этом под «концепцией ресторана» Игорь Белявский (генеральный директор) и его команда понимают не столько предлагаемую кухню или обстановку в ресторане, сколько создание определенной атмосферы в заведении общепита.

Так, согласно концепции ресторана «Счастье», главным в ресторане является не посетитель, а работник ресторана, принимающий его к себе в гости. Руководство разрешает официантам принимать заказ сидя с посетителями за одним столом, угощать гостей «комплиментами». «Комплиментом» может быть специальный сладкий десерт, шоколад и оригинальное печенье авторской кондитерской.

Персонал, обслуживающий посетителей, не имеет специальной униформы, а работает в той одежде, которая для него удобна. Единственное условие: это предварительное согласование со старшим менеджером смены. По мнению официантов, отсутствие единого стиля и угловатой, сшитой по общим стандартам одежды, действительно, позволяет почувствовать себя хозяином ситуации и вести себя непринужденно с гостями ресторана. Таким образом руководство ресторана действует в рамках теории Герцберга, не только создавая благоприятные условия

труда, но и формируя мотивирующие факторы для трудовой деятельности персонала.

Еще каких-либо стимулирующих мероприятий в ресторане для мотивации персонала не проводится.

Достаточно эффективным способом выявить дефициты в системе мотивации персонала является поиск и выявление причин увольнения из ресторана. Чтобы выявить причины, был проведен анкетный опрос, позволивший выявить потенциальные причины увольнений. В опросе принимали участие работники, уволенные в 2018 году, а также были проведены беседы с некоторыми работниками и их непосредственными руководителями.

Результаты анализа причин увольнения сотрудников из ресторана показывают на наличие недостатков в имеющейся системе мотивации персонала. Следует отметить, что наибольшая текучесть традиционно характерна для линейного персонала, особенно официантов и младших официантов.

Так, обнаруживаем, что сотрудники считают, что материальное стимулирование не в полной мере соответствует той высокой интенсивности труда, которая характерна для работы среднестатистического официанта ресторана «Счастье».

В таблице 12 приведены результаты анализа причин увольнения

Таблица 12 – Результаты анализа причин увольнения из ресторана

«Счастье у Исаакия» (данные 2018 года)

Вопрос	Ответы опрошенных
Причины увольнения	Нет возможности продвижения по службе (4) Отсутствие перспектив на работе (6) Желание сменить сферу деятельности (3) Конфликтность в коллективе (2) Несоответствие уровня заработной платы (5)
Позиционирование своей роли в ресторане	Получил много полезного и необходимого для развития (9) Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства(4) Считаю, что меня недооценили (7)
Трудности в трудовой деятельности	Ничто не мешало (7) Отсутствие творческой обстановки (1)

	Недостаточный уровень квалификации (8) Неверно избранная специальность (4)
Удовлетворенность оплатой труда	Система оплаты труда неверная (3) Недоволен материальным поощрением (9) Оплата производилась не по труду (3) Система оплаты вполне удовлетворяла (5)
Интенсивность и продолжительность труда	Большая интенсивность труда (12) Неравномерная загрузка по дням недели или в течение дня (4) Претензий нет (4)
Социально-психологический климат в коллективе	Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег (5) Слишком безразличное отношение друг к другу (6) Все «смотрят в рот» руководству и не защищают себя (3) Хороший (6)

Несмотря на то, что почти половина опрошенных указывает на полезный опыт, полученный во время работы в ресторане, 40 % указывают на недостаток своих знаний и умений для успешной работы с гостями ресторана.

Около 70 % опрошенных определяют социально-психологический климат в коллективе недостаточно благоприятным и считают, что необходимо проведение мероприятий, способных изменить обстановку среди работников ресторана.

Таким образом, получаем, что необходимо внесение коррективов в имеющуюся в ресторане систему мотивации персонала. Основные направления совершенствования определяются рядом выявленных недостатков.

В качестве механизмов совершенствования системы мотивации персонала ресторана «Счастье» предлагается организация конкурса между ресторанами всей сети «Счастье», в результате которого будет осуществлено не только материальное стимулирование работников, но и задействованы элементы нематериальной мотивации персонала ресторана.

Идея конкурса состоит в проявлении интереса к истории блюд через знания и мотивацию к победе, как личную, так и командную. Основной целью предлагаемого конкурса – это повышение эффективности системы мотивации персонала.

Конкурс будет проводиться среди всех 4 ресторанов «Счастье» (3 из в Санкт-Петербурге, 1 – в Москве). Как уже ранее упоминалось, система мотивации персонала во многом идентична для каждого из заведений, принадлежащих

Игорю Белявскому, поэтому и изменения в системе стимулирования персонала проводятся параллельно. Предлагаемый конкурс не будет исключением. Предполагается, что продолжительность всех мероприятий в рамках конкурса составит 1 год, поэтому всю совокупность событий и их организацию назовем мотивационным планом.

Мотивационный план будет состоять из 3 этапов. Первый этап продлится первые 4 недели ноября 2019 года (с 3 по 30 число месяца). Второй этап будет проведен в феврале 2020 года со 1 по 28. Третий, завершающий этап состоится в 2020 году с 4 мая по 31 мая.

Содержание первого этапа определяется следующими позициями:

В первый день этапа всем ресторанам отправляется по 4 статьи о блюдах, их составе, пользе для организма, исторические и разные интересные факты и самих блюдах либо их ингредиентах;

В четверг каждой недели команда одного из ресторанов в 12.00 дня высылает видео-вопрос по выданной в первый день информационной справке для команд остальных ресторанов, которые должны представить ответ на заданный вопрос. Та команда, которая даст правильный, наиболее полный и точный ответ в самые короткие сроки получает максимально 15 баллов; остальным командам тоже присуждаются баллы в зависимости от времени, за который дан ответ, и его правильности. Команда ресторана, набравшего за весь этап, наибольшее количество баллов, получает 100 000 рублей на премии всем сотрудникам, либо общий корпоратив. График представления своих видео-вопросов представлен в таблице 13. Ответственными за съемку видео-вопроса являются старшие менеджеры ресторанов.

Таблица 13 – Графики представления видео-вопросов ресторанами

«Счастье у Исаакия» в рамках первого этапа мотивационного плана

Период	Ресторан, представляющий видео-вопрос	Дата и время публикации вопроса в группе
03.11.2019 – 09.11.2019	ООО «Счастье на крыше»	07.11.2019 в 12.00
10.11.2019 – 16.11.2019	ООО «Счастье на Петроградке»	14.11.2019 в 12.00

17.11.2019 – 23.11.2019	ООО «Счастье у Исаакя»	21.11.2019 в 12.00
24.11.2019 – 30.11.2019	ООО «Счастье на Рубинштейна»	28.11.2019 в 12.00

Требования к видео-вопросу: во-первых, его длительность не должна превышать 1 минуту, а, во-вторых, его содержание должно быть построено на основании выданной в первый день информации.

Также каждому ресторану на весь этап устанавливается план продаж по блюдам недели. Задача команды ресторана выполнить план продаж. В таблице 14 представлены гоу-позиции и блюда недели на период проведения первого этапа мотивационного плана среди команд ресторанов «Счастье».

Таблица 14 – Гоу-позиции и блюда недели первого этапа мотивационного плана в ресторанах «Счастье»

Сроки	Гоу-позиции (цена, руб.)	Блюдо – участник плана продаж	План продаж, руб.
03.11.2019 – 09.11.2019	Салат с пастроми (450) Стейк из говядины (1490) Боул сильный (370) Печенье Мишка Тедди (250)	Стейк из говядины	Счастье у Исаакя – 575 000 Счастье на Крыше – 450 000
10.11.2019 – 16.11.2019	Буратта (850) Индейка с киноа (520) Печенье имбирное сердце (250) Боул сильный (370)	Буратта	Счастье на Рубинштейна – 430 000 Счастье на Петроградке – 305 000
17.11.2019 – 23.11.2019	Икра (550) Карбонара (440) Тар-тар из лосося и сибаса (590) Медовик (320)	Икра	

Окончание таблицы 14

24.11.2019 – 30.11.2019	Паштет из куриной печени (290) Рулетики из баклажанов (390) Буратта (850) Печенье Ангел (250)	Буратта	
-------------------------	--	---------	--

По итогам первого этапа в каждом ресторане определяется лучший

официант, продавший наибольшее количество гоу-позиций. Премия составит 10 % от его личных продаж гоу-позиций при условии выполнения плана продаж рестораном в целом.

Второй этап мотивационного плана состоится в феврале 2020. На этом этапе вопросы задает в четверг каждой недели в 16.30 шеф-повар. Информация из 4 статей по гоу-позициям высылается снова в первый день этапа, т.е. 01 февраля 2020 года. В игре каждую неделю участвуют все рестораны (в отличие от первого этапа, когда команда ресторана, представляющая вопрос, не имеет возможности получить баллы). Максимальный балл за правильный и самый быстрый ответ составляет 20. В таблице 15 представлены гоу-позиции и блюда недели на период проведения второго этапа мотивационного плана среди команд ресторанов «Счастье».

Таблица 15 – Гоу-позиции и блюда недели второго этапа мотивационного плана в ресторанах «Счастье»

Сроки	Гоу-позиции	Блюдо – участник плана продаж	План продаж, руб.
01.02.2020 – 07.02.2020	Икра (550) Салат с пастромами (450) Индейка с киноа (520)	Икра	Счастье у Исаакия – 560 000 Счастье на Крыше – 440 000
08.02.2020 – 14.02.2020	Буратта (850) Тар-тар (590) Карбонара (440)	Буратта	Счастье на Рубинштейна –400 000
15.02.2020 – 21.02.2020	Стейк из говядины (1490) Паштет из куриной печени (290) Салат с киноа (450)	Стейк из говядины	Счастье на Петроградке – 290 000
22.02.2020 – 28.02.2020	Рулетики из баклажанов (390) Индейка с киноа (520) Буратта (850)	Буратта	

Так же, как и в первом этапе, определяется лучший ресторан по итогам этапа, получающий 100 000 рублей для материального стимулирования работников, а также лучший официант, премия которого составляет 10 % от его личных продаж гоу-позиций при условии выполнения плана продаж рестораном в целом.

Третий этап мотивационного плана состоится весной 2020 года. На этом этапе в первый день (04 мая 2020 года) снова высылаются информационная справки,

состоящая из 4 статей о блюдах недели и гоу-позициях данного этапа. Вопросы готовят команды ресторанов по тем же требованиям, что были изложены в рамках первого этапа. Видео-вопрос публикуется в четверг каждой недели в 17.00. Первыми задают вопрос сотрудники ООО «Счастье на крыше», вторыми – ООО «Счастье на Петроградке», третьими – ООО «Счастье у Исаакя», и, наконец, четвертыми – ООО «Счастье на Рубинштейна».

В таблице 16 представлены гоу-позиции и блюда недели на период проведения третьего этапа мотивационного плана среди команд ресторанов «Счастье».

Таблица 16 – Гоу-позиции и блюда недели заключительного этапа мотивационного плана в ресторанах «Счастье у Исаакя»

Сроки	Гоу-позиции	Блюдо – участник плана продаж	План продаж, руб.
04.05.2020 – 10.05.2020	Салат с пастрами (450) Стейк из говядины (1490) Боул сильный (370) Печенье Мишка Тедди (250)	Стейк из говядины	Счастье у Исаакя – 810 000 Счастье на Крыше – 605 000
11.05.2020 – 17.05.2020	Буратта (850) Индейка с киноа (520) Печенье имбирное сердце (250) Боул сильный (370)	Буратта	Счастье на Рубинштейна – 610 000 Счастье на Петроградке – 490 000
18.05.2020 – 24.05.2020	Икра (550) Карбонара (440) Тар-тар из лосося и сибаса (590) Медовик (320)	Икра	
25.05.2020 – 31.05.2020	Паштет из куриной печени (290) Рулетики из баклажанов (390) Бурата (850) Печенье Ангел (250)	Буратта	

По итогам третьего этапа определяется лучший ресторан по итогам этапа, получающий 100 000 рублей для материального стимулирования работников, а также лучший официант, премия которого составляет 10 % от его личных продаж гоу-позиций при условии выполнения плана продаж рестораном в целом.

Также подводятся итоги всего конкурса: определяется лучший ресторан, набравший максимальное количество баллов. В качестве материального

стимулирования команде ресторана выделяется 300 000 рублей на выплату премий сотрудникам ресторана.

В таблице 17 представим обобщающую информацию о мотивационном плане.

Таблица 17 – Основные позиции мотивационного плана персонала ресторана

«Счастье у Исаакия»

Позиция мотивационного плана	Содержание
Ответственные лица	Контроль за исполнением мотивационного плана: управляющие Ответственный за организацию мероприятий в рамках плана: шеф-повар Ответственный за съемку, представление видео-вопросов от ресторана: старшие менеджеры Ответственный по вопросам начисления и выплаты премиальных вознаграждений: главный бухгалтер
Документационное обеспечение	Локальный акт «Положение о конкурсе «Счастье» Приказ об организации конкурса с указанием ответственных лиц Протоколы проведения этапов мотивационного плана Ведомость по выполнению плана продаж (с детализацией по каждому официанту) Приказы о назначении премии в рамках проводимого конкурса
Период осуществления мотивационного плана	03.11.2019 - 31.05.2020
Планируемый эффект от осуществления мотивационного плана	С позиции персонала: –ликвидация дефицитов, выявленных в ходе опроса уволенных: недостаточный уровень знаний; отсутствие дополнительного материального поощрения; неблагоприятный социально-психологический климат, равнодушное отношение друг ко другу в коллективе. С позиции ресторана: – укрепление конкурентного преимущества ресторана «высококвалифицированный персонал»; –рост объемов продаж.

Предлагаемый мотивационный план позволяет минимизировать недостатки системы мотивации персонала ресторана, выявленные в ходе анализа. В частности, мотивационный план основан, в первую очередь, на материальном стимулировании, которое распространяется не только на отдельных сотрудников (лучшие официанты), но и на весь коллектив ресторана при условии его выигрыша как по результатам одного этапа, так и в целом по конкурсу. С другой стороны, проведение конкурса среди нескольких заведений позволит сплотить их трудовые коллективы, улучшить социально-психологический климат, вселить

азарт и желание выиграть у других команд, что очень важно, согласно теории поколений Штрауса-Хау, адаптированной под Россию, для молодых сотрудников в возрасте до 30 лет, удельный вес которых в кадровом составе ООО «Счастье у Исаакия» значителен.

3.3 Расчет затрат и оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Произведем расчет затрат на осуществление мотивационного плана персонала сотрудников ресторана «Счастье у Исаакия». Расчеты произведем с учетом следующих условий по умолчанию:

- расходы на оплату премии сотрудникам в случае выигрыша как в отдельном этапе, так и в конкурсе в целом относятся на себестоимость ресторана по статье «расходы на оплату труда»;
- расходы на оплату труда несет тот ресторан, команда которого выиграла;
- результатом проведения конкурса среди ресторанов и установление планов продаж, по мнению руководства ресторанного бизнеса «Счастье», станет рост выручки от продаж за период проведения конкурса, равный одному году, на 10 %;
- личные продажи лучшего официанта примем равными средней величине продаж, полученной как частное от общего плана продаж на число официантов в ресторане, увеличенное вдвое, то есть для ресторана «Счастье у Исаакия» получаем:

Этап 1: $575\,000 / 29 \cdot 2 = 39\,655$ рублей;

Этап 2: $560\,000 / 29 \cdot 2 = 38\,620$ рублей;

Этап 3: $810\,000 / 29 \cdot 2 = 55\,862$ рубля.

– при выплате премий в соответствии с действующим налоговым законодательством РФ начисляются социальные страховые взносы. Для предприятий общепита величина страховых взносов в ПФР, ФСС и ФФОМС составляет 30,2 % (22 % в Пенсионный фонд России, 2,9 % - Фонд социального страхования, 5,1 % - Федеральный фонд обязательного медицинского

страхования; 0,2 % - ФСС, страховые взносы от несчастных случаев и профессиональных заболеваний).

– при расчете общей суммы затрат на проведение мотивационного плана полную себестоимость условно представим в виде расходов на сырье и материалы (ингредиенты блюд) и остальную часть расходов, которая остается неизменной.

– в соответствии с бухгалтерскими данными, по состоянию на 2018 год в расходы на сырье и материалы в каждом рубле выручки составляли 36 копеек.

Произведем расчет общих затрат на проведение мотивационного плана при условии, что во всех трех этапах и во всем конкурсе победителем стал ресторан «Счастье у Исаакя», т.е. рассмотрим ситуацию, когда затраты по осуществлению мотивационного плана для ресторана максимальны.

Расчет общей величины затрат на осуществление мотивационного плана в ООО «Счастье у Исаакя» представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты на реализацию мотивационного плана в ООО «Счастье у Исаакя»

Вид затрат	Расчет	Результат
Расходы на оплату труда (премии персоналу ресторана)	$100\ 000 \cdot 3 + 300\ 000$	600000
Расходы на оплату труда (премии лучшим официантам)	$(39\ 655 + 38\ 620 + 55\ 862) \cdot 10\%$	13 414
Страховые взносы в ПФР, ФСС, ФФОМС	$(600\ 000 + 13\ 414) \cdot 0,302$	185 251
Расходы на сырье и материалы (ингредиенты блюд)	$(80\ 938\ 000 \cdot 10\%) \cdot 0,36$	2913768
Итого	$600\ 000 + 13\ 414 + 185\ 251 + 2\ 913\ 768$	3 712 433

Итак, общая сумма затрат на проведение мотивационного плана для ресторана «Счастье у Исаакя» может составить 3 712 433 рубля.

Далее проведем оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий на основании сравнений основных технико-экономических показателей 2018 года с прогнозными значениями при условии осуществления

мотивационного плана. Результаты оценки экономической эффективности представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ экономической эффективности мотивационного плана в ресторане «Счастье у Исаакия»

Показатель	Показатель, тыс. руб.		Изменение показателя	
	2018	Прогноз	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.	80 938	89 031,80	8 093,80	10,00%
Полная себестоимость, тыс. руб.	77 539	81 251,40	3 712,40	4,79%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3 399	7 780,40	4 381,40	128,90%
Сальдо прочих доходов и расходов, тыс. руб.	-2 703	-2 703	0,00	0,00%
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	433	5 077,40	4 644,40	1072,61%
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки), %	4,20%	8,74%	4,54%	108,07%
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки), %	0,50%	5,70%	5,20%	1040,58%
Среднесписочная численность, чел.	89	89	0,00	0,00%
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	25 896	26 694,65	798,65	3,08%
Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб./чел.	909,416	1 000,36	90,94	10,00%
Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс. руб.	290,966	299,9399	8,97	3,08%
Прибыль от продаж на 1 рубль фонда оплаты труда, руб./1 руб.	0,13	0,29	0,16	124,20%
Чистая прибыль на 1 рубль среднегодовой зарплаты, руб./1 руб.	0,02	0,19	0,17	851,01%

Таким образом, получаем, что предложенный мотивационный план, направленный на совершенствование системы мотивации, положительно отразится на конечных финансовых результатах деятельности ресторана «Счастье у Исаакия». Так, рост прибыли от продаж составит 4 381,4 тыс. рублей. В ходе реализации мотивационного плана возрастают как доходы, так и расходы, но при этом темпы прироста доходов выше, чем темпы роста расходов.

Экономическая эффективность мероприятий подтверждается возросшим значением рентабельности от продаж с 4,2 % в 2018 году до 8,74 % в

прогнозируемом периоде.

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект: повышается производительность труда на 10 %, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны организации в рамках своих интересов.

Выводы по третьему разделу

Объектом исследования настоящей работы является Общество с ограниченной ответственностью «Счастье у Исаакия», зарегистрированное в Санкт-Петербурге в 2015 году и являющееся частью ресторанного бизнеса Белявского Игоря Евгеньевича.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ресторана за 2018-2019 гг. показал, что экономическая эффективность деятельности рассматриваемого ресторана снизилась. Это подтверждается значительным снижением показателей прибыли от продаж (с 26 630 до 3 399 тыс. руб.), чистой прибыли (с 23 006 до 433 тыс. рублей), показателей рентабельности (с 28,4 % до 4,2 %). Практически нулевая рентабельность от продаж наблюдается по чистой прибыли и составляет всего 0,5% в 2018 году, снизившись на 24,1% по сравнению с 2017 годом.

Средняя численность персонала ресторана в течение рассматриваемого периода сократилась на 3 человека, в 2018 году составила 89 человек. В 2018 году наблюдается снижение расходов на оплату труда не только в абсолютных показателях, но и в расчете на одного работающего в ресторане. В 2017 году ежемесячная заработная плата одного сотрудника в среднем составляла 24 282,61 рубля (291391/12), а в 2018 году – 24 247,19 рублей (290 966/12), что в относительных показателях составляет -0,1 %. Результаты анализа зафиксировали снижение показателя среднегодовой выработки на одного работающего на 10,7 %, что в абсолютных показателях составило -108,51 тыс. рублей; таким образом,

годовая выработка 1 работника ресторана в 2018 году составила 909,42 тыс. рублей против 1 017,93 тыс. рублей в 2017 году.

Характерными чертами персонала ресторана «Счастье у Исаакия» являются следующие позиции: кадровый состав в возрасте преимущественно до 40 лет; большая часть персонала являются новичками в сфере общепита, так как трудовой стаж в этой области составляет менее 5 лет (61,8 %); треть персонала (33,7% в 2018 году) одновременно с работой в ресторане получает высшее образование и рассматривает свое место работы как временное.

Имеющаяся в ресторане система мотивации персонала ресторана включает две составляющие: материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование персонала обозначено в имеющейся в ресторане системе оплаты труда – премиально-повременной. Нематериальное стимулирование включает: проведение корпоративных мероприятий; ежегодное проведение Дня счастья перед началом сезона (март-апрель); гибкий график работы; поддержку корпоративной культуры, основанной на концепции заведения.

Сотрудники считают, что материальное стимулирование не в полной мере соответствует той высокой интенсивности труда, которая характерна для работы среднестатистического официанта ресторана «Счастье». Несмотря на то, что почти половина опрошенных указывает на полезный опыт, полученный во время работы в ресторане, 40 % указывают на недостаток своих знаний и умений для успешной работы с гостями ресторана. Около 70 % опрошенных определяют социально-психологический климат в коллективе недостаточно благоприятным и считают, что необходимо проведение мероприятий, способных изменить обстановку среди работников ресторана.

В качестве механизмов совершенствования системы мотивации персонала ресторана «Счастье» предлагается организация конкурса между ресторанами «Счастье», в результате которого будет осуществлено не только материальное стимулирование работников, но и задействованы элементы нематериальной

мотивации персонала ресторана. Мотивационный план будет состоять из 3 этапов и проводится в период с ноября 2019 года по май 2020 года.

Общая сумма затрат на проведение мотивационного плана для ресторана «Счастье у Исаакия» может составить 3 712 433 рубля. Проведенный анализ показал, что предложенный мотивационный план, направленный на совершенствование системы мотивации, положительно отразится на конечных финансовых результатах деятельности ресторана «Счастье у Исаакия». Так, рост прибыли от продаж составит +4 381,4 тыс. рублей. В ходе реализации мотивационного плана возрастают как доходы, так и расходы, но при этом темпы прироста доходов выше, чем темпы роста расходов. Экономическая эффективность мероприятий подтверждается возросшим значением рентабельности от продаж с 4,2 % в 2018 году до 8,74 % в прогнозируемом периоде. Рекомендуемые мероприятия позволят получить существенный социально-экономический эффект: повышается производительность труда на 10 %; проведение конкурса среди нескольких заведений позволит сплотить их трудовые коллективы, улучшить социально-психологический климат, вселить азарт и желание выиграть у других команд, что очень важно, согласно теории поколений Штрауса-Хау, адаптированной под Россию, для молодых сотрудников в возрасте до 30 лет, удельный вес которых в кадровом составе ООО «Счастье у Исаакия» значителен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В экономической науке одно из главных мест занимает категория «эффективности», однако, до сих пор нет единого общепринятого и однозначного определения понятия «эффективность». Большинство экономистов склонны определять экономическую эффективность деятельности организации через систему общих и частных показателей. Начиная с 60-70-х гг. 20 века учеными предлагается экономическую эффективность деятельности организации оценивать через показатели прибыли и рентабельности.

На уровень экономической эффективности деятельности организации оказывает непосредственное влияние полнота и рациональность использования всех имеющихся у организации ресурсов, в том числе и персонала предприятия. При этом следует понимать, что наличие высококвалифицированных работников не является гарантом успеха организации, поэтому, начиная с конца 19 века, активно развиваются и совершенствуются подходы в управлении персоналом.

В настоящее время мотивации персонала на предприятии определяется центральное место в системе управления персоналом организации, так как именно мотивация персонала выступает основной причиной поведения работников. Мотивация объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, направленные на достижение целей и решение задач.

Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек.

В процессе трудовой деятельности могут быть использованы разные виды вознаграждений: внутренние и внешние; материальное и нематериальное стимулирование.

Материальные стимулы предполагают выплату денежных средств, с помощью

которых работник может почувствовать себя более экономически независимым и способным удовлетворить большее количество своих потребностей и желаний. Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Сюда относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п.

Объектом исследования настоящей работы является Общество с ограниченной ответственностью «Счастье у Исаакия», зарегистрированное в Санкт-Петербурге в 2015 году и являющееся частью ресторанного бизнеса Белявского Игоря Евгеньевича. Ресторан – это учреждение, которое производит и предлагает клиентам питание с целью удовлетворения гастрономических потребностей, главной целью которого является получение прибыли.

Ресторанный бизнес активно развивается в России, это подтверждается растущими объемами оборота общественного питания. Так, данный показатель по итогам 2018 года составил 1 527 747 млн. рублей (+4,2 % к 2017 году; +131,3% к 1995 году).

В сравнении с данными других стран доля затрат населения России на питание «вне дома» незначительна и составляет всего 10,7 % (данные 2015 года), в то время, как в США доля питания «вне дома» в структуре затрат на питание среди населения составляла 47 %, в Канаде этот показатель равен 39 %. В связи с этим, эксперты считают, что российский ресторанный рынок имеет большой потенциал, и в ближайшие 50-80 лет должен приблизиться к показателям развитых стран, продемонстрировав рост на 200 - 300%.

Проблемы, ограничивающие развитие ресторанной индустрии в России, по мнению рестораторов следующие: обострившаяся конкуренция, ситуация с расчетом банковскими картами, нестабильность качества и объемов отечественной продукции, значительная разница между поварским образованием в российских образовательных организациях и реальными требованиями современного рынка, законодательная база, не отвечающая современному уровню развития экономики, высокая налоговая нагрузка.

Характерными чертами ресторанной индустрии Санкт-Петербурга в последние годы и, как прогнозируется экспертами, на ближайшее время останутся: растущий интерес к здоровой пище; развитие доставки еды; активное посещение столовых, кафе и заведений быстрого питания в рабочие дни во время обеденных перерывов.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ресторана «Счастье у Исаакия» за 2017-2018 гг. показал, что экономическая эффективность деятельности рассматриваемого ресторана снизилась. Это подтверждается значительным снижением показателей прибыли от продаж (с 26 630 до 3 399 тыс. руб.), чистой прибыли (с 23 006 до 433 тыс. рублей), показателей рентабельности (с 28,4 % до 4,2 %). Практически нулевая рентабельность от продаж наблюдается по чистой прибыли и составляет всего 0,5% в 2018 году, снизившись на 24,1% по сравнению с 2017 годом.

Средняя численность персонала ресторана в течение рассматриваемого периода сократилась на 3 человека, в 2018 году составила 89 человек. В 2018 году наблюдается снижение расходов на оплату труда не только в абсолютных показателях, но и в расчете на одного работающего в ресторане. В 2017 году ежемесячная заработная плата одного сотрудника в среднем составляла 24 282,61 рубля (291391/12), а в 2018 году – 24 247,19 рублей (290 966/12), что в относительных показателях составляет -0,1 %. Результаты анализа зафиксировали снижение показателя среднегодовой выработки на одного работающего на 10,7 %, что в абсолютных показателях составило -108,51 тыс. рублей; таким образом, годовая выработка 1 работника ресторана в 2018 году составила 909,42 тыс. рублей против 1 017,93 тыс. рублей в 2017 году.

Характерными чертами персонала ресторана «Счастье у Исаакия» являются следующие позиции: кадровый состав в возрасте преимущественно до 40 лет; большая часть персонала являются новичками в сфере общепита, так как трудовой стаж в этой области составляет менее 5 лет (61,8 %); треть персонала (33,7% в 2018 году) одновременно с работой в ресторане получает высшее

образование и рассматривает свое место работы как временное.

Имеющаяся в ресторане система мотивации персонала ресторана включает две составляющие: материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование персонала обозначено в имеющейся в ресторане системе оплаты труда – премиально-повременной. Нематериальное стимулирование включает: проведение корпоративных мероприятий; ежегодное проведение Дня счастья перед началом сезона (март-апрель); гибкий график работы; поддержку корпоративной культуры, основанной на концепции заведения.

Сотрудники считают, что материальное стимулирование не в полной мере соответствует той высокой интенсивности труда, которая характерна для работы среднестатистического официанта ресторана «Счастье». Несмотря на то, что почти половина опрошенных указывает на полезный опыт, полученный во время работы в ресторане, 40 % указывают на недостаток своих знаний и умений для успешной работы с гостями ресторана. Около 70 % опрошенных определяют социально-психологический климат в коллективе недостаточно благоприятным и считают, что необходимо проведение мероприятий, способных изменить обстановку среди работников ресторана.

В качестве механизмов совершенствования системы мотивации персонала ресторана «Счастье» предлагается организация конкурса между ресторанами «Счастье», в результате которого будет осуществлено не только материальное стимулирование работников, но и задействованы элементы нематериальной мотивации персонала ресторана. Мотивационный план будет состоять из 3 этапов и проводится в период с июля 2019 года по июль 2020 года.

Общая сумма затрат на проведение мотивационного плана для ресторана «Счастье у Исаакия» может составить 3 712 433 рублей. Проведенный анализ показал, что предложенный мотивационный план, направленный на совершенствование системы мотивации, положительно отразится на конечных финансовых результатах деятельности ресторана «Счастье у Исаакия». Так, рост чистой прибыли составит +4 383,7 тыс. рублей. В ходе реализации

мотивационного плана возрастают как доходы, так и расходы, но при этом темпы прироста доходов выше, чем темпы роста расходов. Экономическая эффективность мероприятий подтверждается возросшим значением рентабельности от продаж с 4,2 % в 2018 году до 8,7 % в прогнозируемом периоде. Рекомендуемые мероприятия позволят получить существенный социально-экономический эффект: повышается производительность труда на 10 %; проведение конкурса среди нескольких заведений позволит сплотить их трудовые коллективы, улучшить социально-психологический климат, вселить азарт и желание выиграть у других команд, что очень важно, согласно теории поколений Штрауса-Хау, адаптированной под Россию, для молодых сотрудников в возрасте до 30 лет, удельный вес которых в кадровом составе ООО «Счастье у Исаакия» значителен.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – М., Университетская серия Маркет ДС, 2015. – С. 513.
- 2 Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2016. – 54 с.
- 3 Андреева, И.В. Управление персоналом / И. В. Андреева, С. В. Кошелева, О.В. Нестерова. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2013. – 224 с.
- 4 Балашов, Ю.К., Мотивация и стимулирование: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадры предприятия. – 2013. – № 5 – С. 44-47.
- 5 Бальдони, Дж. Секреты Мотивации [Электронный ресурс]. / Дж. Бальдони // Великие секреты мотивации великих лидеров. – Режим доступа: <https://ru.www.litres.ru>. (Дата обращения: 03.05.2019)
- 6 Беннис, У. Как становятся лидером / У. Беннис. – М: Эксмо, 2017. – 452 с.
- 7 Блан, Л. Организация труда / Л. Блан. – М.: КД Либроком, 2016. – 82 с.
- 8 Берточ, М. Перспективы развития европейского рынка питания вне дома в 2018 году [Электронный ресурс]. / М. Берточ. – Режим доступа: URL: <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/worldwide/russia/russian-language/food-prediction-2018>. – (Дата обращения: 05.05.2019)
- 9 Инновационное развитие как эффективная стратегия организации / И.П. Богомолова, [и др] // Вестник ВГУИТ.2018. – Т. 80. – № 1. – С. 398-412.
- 10 Большой словарь по социологии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: www.rusword.com.ua. – (Дата обращения: 05.03.2019).
- 11 Варданян, И.С. Новые тенденции к мотивации персонала / И.С. Варданян // Управление персоналом, 2017. – № 5. – с.93-95.
- 12 Виханский, ОС. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2005. – 528 с. 7.

13 Волнухина, Е.Г. Модель «Мотивация – стимул» / Е.Г. Волнухина // Служба кадров и персонал, 2017. – № 11. – с.61-64.

14 Верещагина, Л.А. Психология персонала / Л.А. Верещагина // Потребности, мотивация и ценности. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Гуманитарный центр, 2017. – 230 с.

15 Волгин, Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 2017. – 256 с.

16 Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации / С. Горностаев // Управление персоналом, 2017. – № 4. –с.39 - 41.

17 Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов / Б.М. Генкин. – М., НОРМА, 2016. – 312 с.

18 Горшкова, О.Н. Система трудовой мотивации работников организации / О.Н. Горшкова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2017. – №7. – С. 34-37.

19 Докашенко, Л.В. Мотивация трудовой деятельности: электронный курс лекций / Л.В. Докашенко // М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. агентство по образованию, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования «Оренбург. гос. ун-т», Каф. упр. персоналом, сервиса и туризма. – Оренбург: ОГУ. – 2015. – 193 с.

20 Дорофеева, А.А. Обоснование целесообразности совершенствования системы мотивации управления персоналом в сбытовой деятельности торгового предприятия / А.А. Дорофеева, Н.В. Фураева // Журнал «Экономика промышленности». – №4 (56). – 2014 г. – С. 8.

21 Дряхлов, Н.И. Системы мотивации персонала в западной Европе и США /

Н.И. Дряхлов, Е.Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 2. – С. 83-88.

22 Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Социологические исследования. – 2015. – №12. – С. 1-12.

23 Егоршин, А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА -М, 2014. – 320 с.

24 Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие (ФГОС 3-го поколения) / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 377 с.

25 Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. – СПб.: Питер, 2018. – 248 с.

26 Зеленцова, Л.С. Управление персоналом. Японский опыт: учеб. Пособие / Л.С. Зеленцова, Л.В. Докашенко // М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. агентство по образованию, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Оренбург. гос. ун-т». – Оренбург: ГОУ ОГУ. – 2017. – 94 с.

27 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.

28 Калигин, Н.А. Принципы организационного управления / Н.А. Калигин. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 272 с.

29 Каграманова, Т.И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом / Т. И. Каграманова // Мир науки, культуры, образования. –2014. – № 3 (46).

30 Кибанов, А.А. Управление персоналом организации / А.А. Кибанов. – СПб.: Питер, 2018. – 296 с.

31 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я Кибанов [и др.]; под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 524с.

32 Кисурина, М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент

эффективного управления персоналом / М.А. Кисурин // Молодой ученый. – 2017. – №13. – С. 298-301. – URL <https://moluch.ru/archive/147/41424/> – (Дата обращения: 17.03.2019).

33 Кириллова, О. Г. Движущие силы мотивации трудовой деятельности / О. Г. Кириллова // Общество: политика, экономика, право. – 2015. – №1. – С. 56

34 Климова, Л.А. Инновационное развитие предприятия / Л.А. Климова. – Могилев: Белорусско-Российский университет, 2017. – 215 с.

35 Ключков, А. Мотивация персонала на стратегию организации / А. Ключков // Управление персоналом. – 2014. – №4.

36 Когдин, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2016. – №4. – С. 80-83.

37 Корзенко, Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н.И. Корзенко, М.Е. Забнина // Вестник Челяб. гос. ун-та. 2017. – №3 – С. 258

38 Красавцева, М. Теория поколений XYZ: секреты управления при удаленной работе [Электронный ресурс] / М. Красавцева. – Режим доступа: <https://news.pressfeed.ru/teoriya-pokolenij-xyz-sekrety-upravleniya-pri-udalenoj-rabote/>. – (Дата обращения: 29.04.2019)

39 Матрусова, Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2012. – 78 с.

40 Михайлов, Я.В. Эффективный менеджмент: Учебно-практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающим менеджмент / Я.В. Михайлов. – М.: ГЕЛАН, 2018. – 372 с.

41 Мескон, М., Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2018. – 672 с.

- 42 Нестеров, П.А. Построение системы мотивации персонала предприятия / Нестеров П.А. – Москва: Лаборатория Книги, 2016. – 118 с
- 43 Официальный сайт Петростат. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL:http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/petrostat/resources/Of700a00461c8af9b4c6fcedf35b80/SPb_rus_26_06.pdf](http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/petrostat/resources/Of700a00461c8af9b4c6fcedf35b80/SPb_rus_26_06.pdf). – (Дата обращения: 05.05.2019)
- 44 Официальный сайт Росстат. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://gks.ru/>. – (Дата обращения: 05.05.2019).
- 45 Официальный сайт Единой межведомственной информационно-статистической службы ЕМИСС. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fedstat.ru/>. – (Дата обращения: 05.05.2019).
- 46 Павлюченко, А. Поколения X, Y и Z [Электронный ресурс]. / А. Павлюченко. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/pokolenie-x-y-i-z>. – (Дата обращения: 29.04.2019).
- 47 Патрахина, Т.Н. Управление персоналом: отбор, обучение, мотивация: учебно-методическое пособие / Т. Н. Патрахина. – Нижневартовск: НГГУ, 2015. – 179 с.
- 48 Патрахина, Т.Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления [Электронный ресурс]. / Т.Н. Патрахина, К.П. Романчук // Молодой ученый. – 2015. – №7. – С. 461-464. – Режим доступа: URL <https://moluch.ru/archive/87/16631/>. – (Дата обращения: 18.03.2019).
- 49 Плотникова, И.В. Формирование позитивной мотивации персонала в компании / И.В. Плотникова, Л.А. Редько, А.С. Усачева // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6.
- 50 Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н.С. Пряжников. – М.: Академия, 2018. – 368 с.

- 51 Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности / В.П. Пугачев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 394 с.
- 52 Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд. испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
- 53 Рахимова, Б.Х. Мотивация персонала / Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев // Наука и современность. – 2013. – № 24. – С. 290-294.
- 54 Российский сетевой рынок общественного питания. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [http:// alfabank.rbc.ru/media/research/file/ Общепит_ версия.pdf](http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/Общепит_версия.pdf). – (Дата обращения: 05.05.2019)
- 55 Фаулер, С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / С. Фулер, пер. с англ. Д. Баймухаметова. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 200 с.
- 56 Рябова, М.А. Оценка взаимосвязи мотивации и нематериального стимулирования труда в эффективном управлении персоналом промышленных предприятий / М.А. Рябова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 2.
- 57 Саркисян, В.В. Аспекты организационной мотивации трудовой деятельности / В.В. Саркисян, О.В. Михайлова // Экономика. – 2015. – №6. – С. 28-30.
- 58 Сергеев, А.М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / А.М. Сергеев. – 4-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 288 с.
- 59 Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломандин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2015. – 128 с.

- 60 Сосновий, А.П. Методы и средства мотивации персонала / А.П. Сосновий, П.В. Ратников. – М.: КноРус, 2014. – 394 с.
- 61 Социология и психология управления / Под ред. С.Н. Епифанцева – Р: Феникс, 2011. – 203 с.
- 62 Сусллова, И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом / И.М. Сусллова // Научные и технические библиотеки. – 2016. – № 12. – С. 5-12.
- 63 Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2018. – 313 с.
- 64 Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – 312 с.
- 65 Страхова, О.А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие / О.А. Страхова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 168 с.
- 66 Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2014. – 362 с.
- 67 Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2017. – 235 с.
- 68 Черданцева, К.А. Мотивация персонала в инновационной деятельности / К.А. Черданцева, Т.А. Акимочкина [Электронный ресурс]. // Студенческий научный форум – 2018. – Режим доступа: URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018002370>. – (Дата обращения: 13.03.2019).
- 69 Черданцева, К.А. Мотивация персонала в инновационной деятельности / К.А. Черданцева, Т.А. Акимочкина // Студенческий научный форум -2018. – Режим доступа: URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018002370>. – (Дата обращения: 13.03.2019).

70 Шмаков, А.Г. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала / А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова. – 2014. – №3. – С. 103-106.

71 Шермерорн, Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн. – СПб.: Питер, 2018. – 637 с.

72 Федулин, А.А. Гостиничный менеджмент: учебное пособие/коллектив авторов / А.А. Федулин. – М.: КНОРУС, 2016. – 432 с.

73 Щеглова, А. Работа и поколения X-Y-Z: различия в поведении и мотивации. [Электронный ресурс] / А.Щеглова. – Режим доступа: URL: <https://goodstart.by/rabota-i-pokolenija-x-y-z-razlichija-v-pokolenijah-i-motivacii>. – (Дата обращения: 25.04.2019)

74 Щеглов, Е.В. Стимулирование труда -основной инструмент управления трудовым коллективом / Е.В. Щеглов // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. –2016. – № 4. – С. 22-24.

75 Энциклопедия экономиста. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/motivy-i-motivaciya.html>. – (Дата обращения: 23.03.2019).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Формы нематериального стимулирования персонала



Рисунок А.1 – Формы нематериального стимулирования персонала
ООО «Счастье у Исаакия»