

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность курсовой работы обусловлена тем, что, несомненно, самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако именно сотрудники являются одновременно и самым сложным ресурсом компании в плане управления ими. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека мотивировать, побудить к действию. Существует множество факторов, заставляющих человека работать, основными все-таки являются факторы материальной мотивации работников.

Проблема удовлетворенности трудом персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Целью данной работы является анализ и совершенствование удовлетворенности трудом на предприятии, для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты удовлетворенности трудом персонала;
- провести анализ удовлетворенности трудом;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.

Объектом исследования является ООО «Ресторатор»

Предметом исследования удовлетворенность трудом персонала

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения, списка литературы и приложения.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области менеджмента, материалы периодических изданий и сети Интернет.

## **Глава 1 Теоретические аспекты удовлетворенности трудом персонала**

### **1.1 Понятие, сущность удовлетворенности трудом**

Задаваясь вопросом, что играет ключевую роль в эффективной работе персонала, мы можем перечислять множество факторов. Но в настоящее время сотрудники стали по-другому рассматривать свое место в организации. Для многих важное значение в их эффективном труде имеет не только коллектив, должность, но и удовлетворенность трудом. Именно она играет главную роль в эффективном труде персонала.

В нашем исследовании необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие удовлетворенности персонала трудом,
- выделить основные элементы удовлетворенности трудом,
- рассмотреть процесс формирования удовлетворенности трудом,
- исследовать удовлетворенность трудом персонала, работающего в сфере услуг, а именно определить степень удовлетворенности трудом различных категорий персонала,
- определить факторы, наиболее благоприятно влияющие на удовлетворенность трудом.

На наш взгляд, самое точное определение удовлетворенности персонала трудом будут следующие:

- это реальное восприятие сотрудниками всех предоставляемых организацией условий и благ, оплаты труда и других возможностей и сравнение с собственными потребностями и запросами, т. е. с тем, что они считают важным,
- эмоционально-оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе и условиям ее протекания. От удовлетворенности трудом зависит экономическая эффективность труда персонала [2, с. 23],
- комплексный показатель, который складывается из предмета оценки труда.

Основными элементами удовлетворенности трудом (рис. 1) могут быть как индивидуальные качества сотрудника, так и его поведение в коллективе, а также его рабочее поведение, результативность труда, именно они удовлетворяют интересы работодателя. Однако у нас есть еще другая сторона - сам сотрудник. Чтобы удовлетворить интересы сотрудника, должны быть возможности, которые предоставляются со стороны организации, и здесь могут быть условия труда, организация и оплата труда, отношения в коллективе, корпоративы, повышение квалификации, информационные технологии, соответствующее рабочее место.

На рисунке 1 представлены лишь некоторые элементы удовлетворенности трудом, поскольку, удовлетворенность отражает благополучное/неблагополучное положение сотрудника в коллективе, и данных элементов, которые выражают удовлетворенность трудом, может быть большое количество.

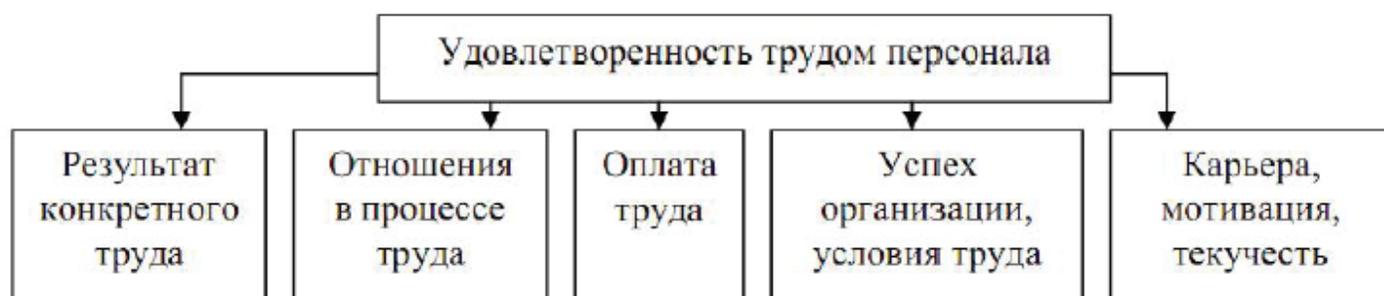


Рис. 1. Элементы удовлетворенности трудом.

Таблица 1 - Формы удовлетворенности трудом

Полная удовлетворенность	Полная неудовлетворенность
Человек полностью удовлетворен трудом, он чувствует удовлетворенность от работы в целом. Увеличивая уровень стремления и приближение к цели, человек пробует достигать даже более высокий уровень удовлетворенности [4].	Человек чувствует себя не удовлетворенным трудом (а именно, он сталкивается с неразрешимыми проблемами или раздражающими факторами на работе и при этом остается на одном уровне стремления, такое может происходить, например, из-за жестких социальных стандартов), складывается искаженное восприятие или отрицание негативной рабочей ситуацией [4].

Из таблицы 1 следует, что в результате не удовлетворенности трудом персонала возникают конфликтные ситуации в коллективе, текучесть кадров, снижается, или приходит к минимуму уровень доверия со стороны руководства организации, мотивационный процесс тормозится. Причины не удовлетворенности, выявленные с помощью оценки эффективности труда персонала, могут быть устранены с помощью таких инструментов, как направление на обучение, премирование, ротация и др.

Во многих организациях больше поощряется удовлетворенность трудом и не поощряется неудовлетворенность трудом, однако на наш взгляд, полностью удовлетворенный работник — плохой работник, потому что у него отсутствует стремление к совершенствованию, т.е профессиональному и личностному, вследствие чего снижается уровень мотивации, ухудшается заинтересованность в результативности собственного труда.

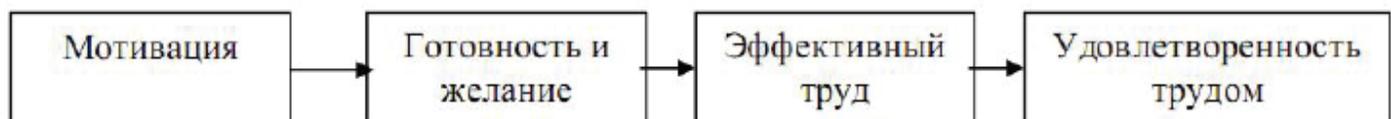


Рис. 2 - Процесс формирования удовлетворенности трудом.

Таким образом, удовлетворенность трудом у работников должна быть не максимальной, а оптимальной. Для целей повышения эффективности труда определенный уровень неудовлетворенности у работников, особенно, что касается области содержания работы, должен присутствовать. Вследствие чего значительное место в организации должно занимать - формирование удовлетворенности трудом (рис.2), а также своевременное определение его уровня. Это помогает организации удерживать ключевых сотрудников, а также

предотвратить ненужные перемещения в должности.

Мотивировать сотрудника к качественной работе, можно только в том случае, если у него есть готовность и желание выполнять свою работу качественно, таким образом, мы можем получить эффективный труд, а как следствие - появляется удовлетворенность трудом.

## **1.2 Современные тенденции в формировании материальной мотивации персонала**

В практике используются различные методы мотивации и труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда[5].

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Так, в некоторых компаниях награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, которая даст им возможность широкого общения.

Любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя, и заинтересован в своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности.

Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:[7]

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности.

Подбиваются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий:

При растерянности замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том связано ли это с ним самим, с начальником или с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели - зарекомендовать себя с лучшей стороны, а так же подчеркнуть на своем

фоне бездеятельность руководства.

На третьей стадии подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

На стадии разочарования восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимума. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Симптомом стадии потери готовности к сотрудничеству является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Окончательно разочаровавшись в своей работе (стадия б), сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплеску скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

## **1.3 Критерии эффективности удовлетворенности трудом персонала**

Разрабатывая и внедряя систему мотивации, любая компания стремится к повышению ее эффективности. Выделяют следующие критерии эффективности мотивации персонала.

**Критерий 1.** Воздействие на достижение целей предприятия.

Один из критериев эффективности - ее воздействие на достижение стратегической цели предприятия. То есть, прежде чем создать систему мотивации на предприятии, нужно определиться в целях, стратегии компании и выстроить систему мотивации таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, способствующих выполнению целей предприятия. По утверждению Нортон и Каплана, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого» [10]. То есть, при внедрении системы мотивации и оплаты по результатам важно установить цели перед подразделениями, отделами, сотрудниками, исходящие из целей предприятия, т.е. провести так называемую декомпозицию целей.

Но даже и в этом случае нужно учесть ограничение, которое возникает при использовании уже ставшей обычной для некоторых предприятий системы вознаграждения, в которой премирование отделов или руководителя отдела осуществляется за достижение локальных целей, стоящих перед отделами, премирование сотрудников за выполнение задач (показателей) сотрудниками. Поясню на примере производственно-торговой компании. Цеха выполняют план по производству продукции, а отдел продаж (маркетинга) работает плохо. В соответствии с вышеупомянутой системой производственники получают премию, отдел продаж нет. А в целом компания? Главная цель компании не выполнена – необходимой прибыли нет. Нужно ли премировать производственников в таком случае? Скорее всего – нужно (если не дадим премию, в следующий раз производственники не будут мотивированы на выполнение плана), но придется установить ограничения. Система материальной мотивации будет эффективной, если наложены определенные ограничения.

Кстати, то же самое и по сотрудникам в ситуации, когда один-два сотрудника выполнили планы по продажам, а остальные – нет.

Таким образом, прежде чем разрабатывать систему мотивации и оплаты труда, необходимо определить стратегические цели компании, показатели, которые позволят нам делать выводы о том, как каждое подразделение (отдел, сотрудник) воздействует на эту цель и посмотреть, есть ли какие-то ограничения?

Из этого следует вывод: система мотивации, внедренная в одном подразделении и эффективная для этого подразделения, совсем не обязательно способствует выполнению стратегических целей предприятия.

**Критерий 2.** Комплексность системы мотивации. Система не будет эффективной, если она не будет комплексной. Наряду с наличием материального финансового стимулирования, необходимо с учетом мотивационных факторов сотрудников разработать систему материальной немонетарной мотивации: систему льгот, бенефитов и систему нематериальной мотивации – возможность профессионального и карьерного роста, возможность участия в новых проектах, эмоциональную поддержку, позитивную оценку по результату работы, разнообразие трудовой деятельности. Так, участие в новых проектах дает возможность удовлетворить такую потребность, как самореализация. Только материальная финансовая мотивация (оклады, премии, бонусы) может и не быть мотивирующей для сотрудников. На сегодняшний день – это плавающий фактор, который, в зависимости от организации и сотрудника, переходит от мотивирующего к так называемому «гигиеническому фактору».[10]

Когда материальное вознаграждение для сотрудников в компании является «гигиеническим фактором» (по Герцбергу), оно не мотивирует на повышение результативности. Но в тоже время, если сотрудники не будут получать за свою работу вознаграждение, которое им полагается, они не будут прилагать усилий и выполнять даже свои стандартные функции.

Кроме того, важно учесть мотивационные факторы сотрудников (в особенности – ценных сотрудников) и подобрать такие составляющие компенсационного пакета (в том числе пакет бенефитов), которые бы действительно мотивировали сотрудников на достижение результата. Приведу пример.

Система мотивации должна быть комплексной и выстроена с учетом мотивационных факторов, потребностей, ожиданий сотрудников. В этом еще одно ограничение, которое необходимо учитывать при разработке эффективной системы: для определения составных частей их компенсационного пакета необходимо найти баланс между основными предпочтениями работников и затратами. И еще один вывод: получается, что вряд ли можно эффективно использовать только материальную монетарную систему мотивации.

**Критерий 3.** Рост фонда оплаты труда должен быть не выше роста оборота компании. В большинстве компаний Фонд оплаты труда определяется в % от оборота. При внедрении эффективной системы мотивации и оплаты труда при росте оборота компании и прибыльности абсолютное значение фонда оплаты труда может увеличиваться, но темпы роста выручки или прибыли должен опережать темп роста ФОТ. [10]

И это еще одно ограничение эффективности системы мотивации, поскольку разработчикам системы мотивации и оплаты труда приходится «подгонять» компенсационный пакет под существующий фонд оплаты труда.

**Критерий 4.** Средняя зарплата сотрудников не должна быть ниже соответствующей на рынке для специалиста соответствующей квалификации. При разработке системы мотивации важно провести мониторинг рынка зарплат для данной отрасли. Зарплата сотрудников ниже рыночной обычно приводит к повышению текучести на предприятии, (если предприятие не единственное на данной территории), если зарплаты выше рыночной (и компания не монополист), становится существенным проведение анализа и выяснения причин и смысла таких затрат для предприятия.

Исходя из последних рекомендаций западных специалистов менеджмента, имеет смысл провести ранжирование руководителей и сотрудников на категории А, В, С

А – выдающиеся руководители и профессионалы, добивающиеся высоких и рекордных результатов, так называемый «человеческий капитал»;

В – хорошие руководители и профессионалы, добиваются средних результатов (в пределах нормы);

С – посредственные руководители и посредственные работники, не результативны, всегда находится множество уважительных причин их нерезультативности, так называемые «кадры».[10]

И снова ограничение в эффективности системы мотивации, возникающее в связи с вынужденным использованием (особенно на крупных предприятиях) унифицированного подхода, наличием рынка зарплат, дефицита профессиональных результативных сотрудников и топ-менеджеров.

**Критерий 5.** Относительный рост баллов при проведении оценки персонала (в динамике) На сегодняшний день оценка персонала включает в себя:

- оценку результативности (оцениваем по выполнению показателей, например KPI)
- оценку компетенций (наличие необходимых знаний, навыков, профессиональных и личных качеств)
- оценку выполнения ИПР – индивидуального плана развития.

То есть эффективная система мотивации должна мотивировать не только на повышение результативности сотрудника (финансовых показателей), но и на его развитие, рост лояльности, приверженности предприятию, клиентоориентированности и т.д. Здесь тоже есть ограничение: не существует идеальной системы мотивации, которая одновременно привела бы к повышению результативности и профессионализма сотрудника и вместе с тем – повышению лояльности, приверженности предприятию.

Критерий 6. Гибкость разработанной системы мотивации, возможность оперативного внесения изменений при происходящих изменениях на рынке, внутренней среды компании, корректировке целей компании без изменения механизма премирования. Этому критерию удовлетворяет оплата труда по результатам на основе KPI – ключевых показателей деятельности (или эффективности) подразделений, сотрудников.

И опять есть ограничение. Можно внедрить вышеупомянутую систему в компании, и она действительно будет эффективна, скажется на росте финансовых показателей но при условии, что в этот период окружающая среда будет более или менее стабильна: не появится новый крупный конкурент на рынке, не появится продукт-заменитель, – в общем, все по Портеру и его матрице действия пяти сил на рынке – конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-заменители, поставщики, клиенты.[10]

Таким образом, эффективность системы мотивации и оплаты ограничивается нестабильной ситуацией. Чтобы система оставалась эффективной, нужно ее пересматривать в зависимости от происходящих изменений, хотя бы – один раз в два-три года.

## **Глава 2 Анализ удовлетворенности трудом в ресторане «Хати»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ресторана «Хати»**

Ресторан «Хати» является объектом прохождения практики.

Ресторан находится по адресу: город Нижний Новгород, улица Верхние Печеры 14Б. Это одна из центральных улиц Нижнего Новгорода, вблизи находится оживленная автомобильная дорога, автобусная остановка, бизнес центры.

Ресторан «Хати» - это самое первое детище ГК «Пир» он был открыт в 1998 году, в 2014 году в нем был произведен капитальный ремонт.

Ресторан «Хати» - это особый тип предприятия, в котором организация производства широкого ассортимента кулинарной продукции сложного приготовления сочетается с организацией высокого уровня обслуживания.

Организационно-правовой формой предприятия является – общество с ограниченной ответственностью (ООО «Ресторатор»).

Данная организационно-правовая форма в настоящее время является преобладающей формой среди предприятий, считающимися средними по размеру общей площади и количеству работников. Достоинствами этой формы можно считать тот факт, что участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов (п. 1 ст. 87 ГК РФ). Данное преимущество позволяет участникам общества не иметь больших рисков (риск ограничивается размерами внесенных вкладов) при банкротстве предприятия, что в настоящее время является нередким среди участников рынка.

Общество является юридическим лицом, обладает правами и обязанностями, предусмотренными Гражданским Кодексом Российской Федерации.

Общество с ограниченной ответственностью «Хати» было зарегистрировано на основании и в соответствии с ФЗ "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" № 129-ФЗ.

Исследуемое предприятие возглавляет генеральный директор ГК ПИР, который назначается общим собранием учредителей ГК ПИР (Рис. 2). Стоит также отметить, что ключевые решения, такие как принятие стратегических целей, контроль за их соблюдением, анализ общих итогов работы и возможная корректировка поставленных целей и задач, могут приниматься как непосредственно самим генеральным директором, общим собранием учредителей, либо общим собранием генерального директора и остальных учредителей.

Собрание учредителей

Директор ООО «Ресторатор»

Кухня

Бухгалтерия

Специалист по закупкам

Помещения для потребителей

Касса

Холодный цех

Горячий цех

Мясорыбный цех

Овощной цех

Суши-цех

Рис.2.1 Структура управления подразделениями

Рассматриваемый ресторан работает ежедневно с 08.00 до 02.00 часов. В связи с этим персонал на предприятии делиться на две бригады, каждая из которых работает по 14 либо по 16 часов, в зависимости от дня недели. Бригады сменяют друг друга через 2 дня. Соответственно на предприятии работает 2 бригады. В соответствии со штатным расписанием на предприятии работают 2 администратора, 2 бармена, 10 официантов, 2 бригадира, 6 поваров горячего цеха, 4 поваров холодного цеха, 2 повара мясорыбного цеха, 4 мойщицы и 2 уборщицы, 2 охранника.

Выполняя по балансу фирмы финансовые оценки в наиболее упрощенном виде, рассмотрим финансовое состояние ООО «Ресторатор» на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Ресторатор» в 2014-2015 годах

Показатели	2014	2015	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс.руб.	16216	11091	-5125	68,39
Себестоимость реализованных товаров, тыс.руб.	14258	9243	-5015	64,82
Прибыль от реализации, тыс.руб.	370	107	-263	28,92
Коммерческие расходы	1588	1741	153	109,6
Численность работающих, чел.	45	40	-5	88,8
Средняя заработная плата, тыс. руб.	4,8	5,2	0,4	108,3
Производительность труда, тыс.руб./чел	360,3	277,2	-83,1	76,9
Прибыль от продажи на одного работника	8,22	2,68	-5,54	32,6

Проведенные расчеты свидетельствуют, что в 2014 году предприятие стало работать хуже: все основные показатели имеют отрицательную динамику, кроме заработной платы и коммерческих расходов. Отрицательно характеризует предприятие тот факт, что производительность труда снижается при одновременном снижении численности работающих, а уровень оплаты труда растет.

Система показателей экономической эффективности коммерческой деятельности исследуемого ресторана «Хати» отражает отрицательную динамику, так как

наблюдается уменьшение показателей прибыльности и экономический потенциал предприятия в целом к концу 2015г. снижается.

## **2.2 Анализ удовлетворенности трудов в ресторане «Хати»**

Необходимым условием разработки системы мотивации является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степенью удовлетворенности.

Степень удовлетворенности персонала ООО «Ресторатор» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 2.11

Анализ проводился методом опроса работников предприятия. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

В опросе участвовали все работники предприятия – 20 человека.

Таблица 2.2- Оценка результатов проводится по следующей шкале

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

Таблица 2.3 - Степень удовлетворенности персонала ООО «Ресторатор» организацией и условиями труда

Вопрос	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	8	40%	0,4	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	9	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО «Ресторатор»	16	80%	0,8	Высокая
4	Оценка положения дел в ООО «Ресторатор»	10	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	15	75%	0,75	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ООО «Ресторатор»	8	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ООО «Ресторатор»	9	45%	0,45	Средняя

8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	11	55%	0,55	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	4	20%	0,2	Низкая

Из данных таблицы 2.3 видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности.

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

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

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в ООО «Ресторатор», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В рамках исследования системы стимулирования на предприятии ООО «Ресторатор» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям

В опросе участвовали все члены коллектива ООО «Ресторатор» - 20 чел.

Шкала оценки вопросов аналогична по анализу морального стимулирования.

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

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

следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

Таблица 2.4 - Степень удовлетворенности персонала ООО «Ресторатор» системой материального стимулирования

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	<b>ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ</b>				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	14	70%	0,70	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	12	60%	0,60	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	16	80%	0,80	Высокая
2	<b>ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ</b>				

2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	8	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	7	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	7	28%	0,28	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	8	40%	0,40	Средняя
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	7	28%	0,28	Низкая

Зб	Считаете ли вы себя способным работником	19	95%	0,95	Высокая
Зв	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	17	85%	0,85	Высокая
Зг	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	7	28%	0,28	Низкая

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания.

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

Таким образом, система материального стимулирования на предприятии ООО «Ресторатор» оценивается как неудовлетворительная.

В завершении распределим выявленные проблемы по степени значимости (рисунок 2.2).

Проблемы системы мотивации

Система нематериального стимулирования

Система материального стимулирования

Неудовлетворительное состояние системы организации труда

Неудовлетворительное состояние системы отношений между персоналом и администрацией

Неудовлетворительное состояние системы оплаты труда

Неудовлетворительное состояние системы дополнительного вознаграждения

Рисунок 2.2 - Дерево проблем системы мотивации ООО «Ресторатор»

Во второй главе данной работы дана организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия, дана оценка управления персоналом, проведен анализ системы мотивации в ООО «Ресторатор»

## **2.3 Проект по разработке программы поощрительной системы**

В первую очередь в разработке программы поощрительной оплаты труда необходимо определить показатели, которые будут демонстрировать эффективность и не эффективность работы исполнителей, поскольку без этого невозможно определить заслуги и наоборот провинности работников.

### **Разработка показателей определяющих эффективность работы исполнителей.**

Для работников организации ООО «Ресторатор» будут установлены следующие показатели:

1. Выполнение дневной работы в установленный срок и с необходимым качеством (т.е., (бригадир, администратор) устанавливает норматив для каждого работника и лимит времени за которое определенный работник должен выполнить свои обязанности качественно и в срок); Экономия материальных ресурсов (т.е. выполнять свои обязанности качественно и в установленный срок и при этом применять меньше материальных ресурсов, чем предусмотрено для данной работы);
2. Экономия рабочего времени (т.е. выполнять свои обязанности качественно и за максимально короткий срок, чем предусмотрено для данной работы);
3. Соблюдение правил и отсутствие замечаний по технике безопасности, а также культуры производства на рабочих местах (т.е. выполняя свои обязанности, каждый работник должен соблюдать все правила технической безопасности, а так же культуру на рабочем месте);

Для того чтобы оценивать работников за выполнение либо не выполнения данных показателей необходимо разработать критерии оценки и сформировать стоимость

за выполнение либо не выполнения данных показателей.

### **Разработка критерий оценки и стоимости за выполнения или не выполнения определенных показателей.**

Критерии оценки будут разрабатываться в баллах, т.е. в организации ООО «Ресторатор» будет внедрена балльная система оценок.

Суть системы: за выполнение или не выполнения определенного показателя, каждому работнику начисляются баллы, затем в конце месяца эти баллы суммируются, сверяются с заранее разработанными нормативами и выносятся результат поощрять либо наказывать работника и на какую сумму (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Балльная система оценок за выполнения определенных показателей.

<b>Показатели</b>	<b>Оценка за выполнения</b>
Выполнение дневной работы в установленный срок и с необходимым качеством	3 балла
Экономия материальных ресурсов	6-8 баллов
Экономия рабочего времени	8-10 баллов
Соблюдение правил и отсутствие замечаний по технике безопасности, а также культуры производства, обслуживания на рабочих местах	1 балл

Выполнение дневной работы в установленный срок и с необходимым качеством оценивается тремя баллами, соблюдение правил и отсутствие замечаний по технике безопасности, а также культуры производства и обслуживания на рабочих местах оценивается в 1 балл. В случае выполнения всех дневных работ качественно и в установленный срок, а так же соблюдая все правила по технике безопасности и культуры производства и обслуживания, к концу месяца сумма баллов составит около 85 баллов. Что позволит работникам в конце месяца

получить поощрения в размере от 5 000 рублей (при самой низкой квалификации работника). Выполнение данных показателей является самым важным в работе организации, так как главная задача организации удовлетворять потребности клиентов, выполнять заказы качественно и в срок.

Экономия материальных ресурсов, здесь устанавливается градация от 6 до 8 баллов, в зависимости от значимости экономии. Экономия материалов, сырья от 5000-7000 рублей оценивается в 5 баллов, от 6000-8000 рублей в 6 баллов, более 9000 рублей в 8 баллов. Данный показатель оценивается более высоко, так как перевыполнения показателя возможно не более двух, трех раз в месяц, вследствие немалой суммы экономии материалов указанной в градации. Данный показатель является наименее важным для организации (так как в цели организации входит выполнение работы качественно и в кратчайшие сроки, а не с минимальными затратами). В случае экономии материальных ресурсов, организация экономит денежные средства на покупку данных ресурсов, следовательно, это оценивается, поощряется, но не является важнейшей задачей в работе организации.

Экономия рабочего времени оценивается по градации от 8 -10, в зависимости от сроков экономии:

- 25% от 100% экономии рабочего времени начисляется 8 баллов;
- 50% от 100% экономии рабочего времени начисляется 10 баллов;

Балльная система оценок создана, далее необходимо создать нормативы, по которым будут сверять сумму баллов, набранную определенным работником в течение месяца, и определить стоимость за каждый норматив (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Размер поощрений по итогам работы работника за месяц

Нормативы	Размер поощрений
Свыше 150 баллов	100 % от базовой заработной платы
96-100 баллов	50% от базовой заработной платы
89-95 баллов	35% от базовой заработной платы

85-90 баллов            20 % от базовой заработной платы

В случае если работник набрал более 150 баллов, в стоимостном выражении сумма будет составлять от 8000 рублей (при самой низкой квалификации работника). Данное количество баллов означает, что работник в течение месяца выполнял, перевыполнял все показатели, а, следовательно, означает за месяц, принес максимум прибыли организации.

Набрав от 85-90 баллов, размер поощрения составляет минимум, так как сумма баллов от 85-90 означает, что перевыполнение показателей за данным работником не наблюдалось. Работник строго выполнял свои обязанности, за что сумма поощрений составит от 2800 рублей (при самой низкой квалификации работника).

Таблица 2.7 – Размер поощрений по итогам работы работника за год.

Нормативы            Размер поощрений

Свыше 1 650 баллов Поездка за границу (либо денежный эквивалент)

1 045-1 100 баллов    20000 рублей

990-1 034 баллов    10000 рублей

935-979 баллов      5000 рублей

В случае если работник в течение года набрал свыше 1 650 баллов, это может говорить о том, что работник строго выполнял свои обязанности при этом, выполнял показатели быстрее, экономя материальные ресурсы и время.

Следовательно, это говорит о том, что работник за год принес максимум прибыли для организации, а соответственно заслуживает соответственного отдыха или по желанию получить вознаграждение в сумме 30000 рублей.

Набрав от 935-979 баллов, размер поощрения составляет минимум, так как данная сумма баллов означает, что перевыполнение показателей за данным работником

не наблюдалось. Работник строго выполнял свои обязанности в течение года, вследствие чего работнику помимо поощрений за месяц полагается поощрения за год в размере 5000 рублей. Выполнив свои обязанности в срок и надлежащим качеством работник, позволил организации повысить свою репутацию перед клиентами. Что сделало организацию наиболее конкурентно способной и позволило удержать постоянных потребителей. За невыполнение показателей необходимо установить штрафы.

Таблица 2.8 – Штрафы за не выполнения определенных показателей.

<b>Показатели</b>	<b>Оценка за не выполнения, руб.</b>
Не выполнение дневной работы в установленный срок по вине работника	2000
Некачественное выполнение работы	2000
Нарушение трудовой дисциплины	1000-2500
Низкий уровень культуры	500
Не соблюдение правил техники безопасности.	1000

Низкий уровень культуры, на данный показатель налагается минимальный штраф так как, в случае нарушения данного показателя затрат организация не несет, но данный показатель влияет на состояние социально – психологической атмосферы в организации.

Несоблюдение правил техники безопасности оценивается в 1000 рублей штрафа, так как от несоблюдения данного показателя зависит жизнь и здоровье людей. Следовательно, штраф более чем за невыполнения предыдущего показателей, он налагается для того, чтобы работник, заплатив один раз, штраф понял, что в случае повторение поведения, штраф повторится, а в худшем случае, последует увольнение.

Не выполнение дневной работы в установленный срок по вине работника, а также некачественное выполнение работы оценивается в 2000 рублей, так как это средняя сумма затрат которые понесет организация, в связи с простоем либо некачественным выполнением дневной работы. Сумма в 2000 рублей служит для работников предупреждающий, так как в случае повторение поведения штраф повториться, а за штрафом может последовать увольнение.

Нарушение трудовой дисциплины оценивается по градации от 1000-2500 рублей, в зависимости от вида нарушений:

- отсутствие работника без уважительных причин на рабочем месте в пределах трех часов в течение рабочего дня, а также нахождение без уважительных причин не на своем рабочем месте, в другом помещении либо на территории организации, где он должен выполнять трудовые функции, штраф в размере 1 000 рублей. Это средняя сумма затрат, которые понесет организация, в связи с отсутствием работника в пределах трех часов на рабочем месте.

- невыход на рабочее место, штраф в размере 2500 рублей, так как не выход на свое рабочее место означает не выполнение дневной работы в установленный срок.

Штрафы суммируются в течение месяца, и в конце месяца вычитывается итоговая сумма из премиальной части заработной платы. В случае если таковой нет, то сумма штрафа переносится на следующий месяц. В случае если сумма штрафа более, чем сумма поощрений, то оставшаяся сумма так же переноситься на следующий месяц, либо принимается решение об увольнении.

Более 3 нарушений одним работником принимается решение об увольнении либо о строгом выговоре определенного работника.

Для бригадиров трех бригад так же применяется разработанная балльная система оценок, а так же система штрафов, отличие лишь в том, что оценка зависит от работы всего коллектива смены.

В случае если за месяц сумма баллов всего коллектива смены составила:

- Более 2 250 баллов размер поощрений составит 20000 рублей (равен среднему размеру поощрения одного работника);
- От 1 440-1 500 баллов размер поощрений составит 15000 рублей;
- От 1 365- 1425 баллов размер поощрений составит 10000 рублей;
- От 1 275-1 350 баллов размер поощрений составит 500 рублей.

По такой же схеме бригадиры поощряются по итогам работы за год.

В случае если за год сумма баллов всей бригады составила:

- Более 24 750 баллов бригадир, так же как и работники награждается поездкой за границу или денежным вознаграждением;
- От 15 675-16 500 баллов размер поощрений составит 20000 рублей;
- От 14850-15510 баллов размер поощрений составит 10000 рублей;
- От 14 025-14 685 баллов размер поощрений составит 5000 рублей.

Штрафы имеют несколько другую схему. В конце месяца с администратора и бригадира взимается 10% от суммы штрафа всех работников их подразделений.

В случае, если обнаружиться несоответствие суммы штрафа с реальными затратами понесенные фирмой по вине работника, бригадира и администратора лишают премии за 3 месяца или принимают решение об увольнении.

Данная система поощрений и наказаний применяется для бригадиров и администраторов, для того, чтобы бригадир и администратор четко и строго следил за качественным и своевременным выполнением всеми членами бригады своих обязанностей. Соответственно от работы всей бригады зависит размер поощрений и наказаний бригадира и администратора.

Показатели, оценки за выполнения или не выполнения, а так же нормативы и размеры поощрений созданы. Система поощрений разработана. Далее необходимо назначить ответственного который проинформирует сотрудников о введении системы поощрений, а так же проконтролирует, чтобы все сотрудники изучили ее и приступили к исполнению.

### **Информирование работников о введении программы поощрительной оплаты труда.**

Информированием сотрудников будет заниматься директор ООО «Ресторатор». Информирование будет проходить таким путем: директор устраивает собрание для всего коллектива ООО «Ресторатор». Присутствие в строго обязательном порядке, на собрании генеральный директор расскажет о введении программы поощрительной оплаты труда. Расскажет четко всю систему программы поощрительной оплаты, объяснит все нюансы и ответит на вопросы работников, в случае не понимания каких либо моментов. Затем раздаст всем работникам положения о премировании (Приложение А), в двух экземплярах, они в течение

двух дней должны его изучить и поставить подпись и отдать один экземпляр администратору либо бригадиру поваров, а один оставить себе.

Для успешного функционирования новой программы поощрительной оплаты труда, необходимо разработать четкую схему, как и кто, будет отслеживать выполнения либо не выполнения определенных показателей, подсчитывать баллы и начислять размер поощрений (Приложение Б).

Анализируя Приложение Б видно, что шеф повар дает задания бригадиру, что в какой срок должен предоставить ему бригадир. Бригадир в свою очередь распределяет обязанности между своей бригадой, выполнив свои обязанности, каждый работник должен отчитаться перед бригадиром. Бригадир проверяет качество выполнения, срок выполнения работы, соблюдал ли технику безопасности данный работник, какое количество продуктов использовал и т.д. и выносит определенное количество баллов, ставит оценку, а работник в свою очередь в случае согласия с оценкой расписывается в ведомости о начислении поощрений, в случае несогласия, обращается к шеф-повару. Шеф повар перепроверяет все выполненные показатели и принимает решение о количестве баллов, в случае изменения оценки, доводит причины до работника и бригадира. Затем в конце месяца бригадир передает ведомость шеф-повару, шеф-повар проверяет правильность заполнения, сходится ли все данные с результатом, и суммирует баллы. Затем передает директору, тот либо утверждает ведомость, выносит сумму поощрений работникам и бригадиру и передает ее в бухгалтерию, либо вносит корректировки, оповестив об этом работника и бригадира, и так же передает в бухгалтерию. Бухгалтерия в свою очередь начисляет, и выдают работнику и бригадиру его заработную плату и поощрительную оплату его труда.

Далее рассмотрим схему наказаний за невыполнения своих обязанностей (Приложение В).

Анализируя Приложение В видно, что бригадир в случае обнаружения показателей, за которые начисляются штрафы, (приложении А) отмечает их в ведомости, вписывая сумму штрафа. Работник в свою очередь в случае согласия с суммой расписывается в ведомости о начислении штрафов, в случае несогласия, обращается к шеф-повару(администратору), шеф-повар(администратор) перепроверяет все показатели и принимает решение о сумме штрафа, в случае изменения суммы доводит причины до работника и бригадира. Затем в конце месяца бригадир передает ведомость шеф-повару. Шеф-повар проверяет правильность заполнения, сходится ли все данные, и суммирует штрафы

работников, и высчитывает сумму штрафа, наложенную на бригадира, затем передает директору. Директор либо утверждает ведомость, выносит сумму наказаний работнику и бригадиру и передает ее в бухгалтерию, либо вносит корректировки, оповестив об этом работника и бригадира, и так же передает в бухгалтерию. Бухгалтерия в свою очередь изымает из премиальной части заработной платы работника и бригадира размер штрафа указанный в ведомости.

## **2.4 Мероприятия по внедрению программы поощрительной оплаты труда**

Предназначением отдела по управлению персоналом и его стратегической целью является увеличение стоимости компании за счет повышения эффективности управления самым ценным ресурсом любой организации, ее капиталом - людьми.

К ключевым показателям эффективности внедрения программы поощрительной оплаты труда, которые необходимо рассчитать, относятся:

- стоимость затрат на внедрения программы поощрительной оплаты труда;
- стоимость разработки и внедрения показателей, критериев оценки и стоимость за исполнения либо не выполнения каждого показателя;
- стоимость затрат на сотрудников которые проинформирует и ознакомят работников с программой поощрительной оплаты труда;
- стоимость затрат на сотрудников которые будут контролировать работу программы поощрительной оплаты труда.

Проект создания программы поощрительной оплаты труда может принести экономический эффект, в плане снижения издержек, которые возникают в связи уходом и последующем поиском нового сотрудника, а так же снижением затрат в связи с некачественным и не своевременным выполнением работниками своих обязанностей. Данный проект будет мотивировать работников выполнять свои обязанности максимально быстро и качественно, что позволит организации максимизировать прибыль.

Экономическая эффективность это результат созданного и внедренного проекта, характеризуемый отношением полученного экономического эффекта, к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата.

Результативность новой программы заключается в снижении текучести кадров, повышению работоспособности и как следствие повышение производительности труда.

Рассчитаем убытки, которые сейчас несет ООО «Ресторатор» в результате текучести персонала, а так же иных затрат связанных с некачественным и не своевременным выполнением работниками своих обязанностей.

В промежутке с 01.05.2015 по 01.07.2015 был проведен анализ текучести работников:

За 2 месяца было принято 12 новых сотрудников. Всего уволилось за этот период 16 человек. Из них в период первых двух месяцев работы – 10 человек. Из этих десяти человек 2 человека были уволены за нарушение трудовой дисциплины, а остальные 8 – по собственному желанию.

Рассчитаем затраты организации на поиск, обучение и функционирование в течение 2-х месяцев одного сотрудника:

1. Подбор одного сотрудника и затраты на обучение – 27000 рублей.
2. Заработная плата вновь принятому сотруднику - 20000 рублей,

$20000 * 2 = 40000$  рублей.

Итого, затраты на одного нового сотрудника составляют:

$40000 + 27000 = 67000$  рублей.

Из 8 вновь принятых сотрудников по собственному желанию уволилось 4 человека, следовательно, убытки от их увольнения составили:

$8 * 67000 = 536000$  рублей.

Так же необходимо подсчитать затраты которые понесла фирма в связи некачественным и не своевременным выполнением работниками своих обязанностей за период в 2 месяца.

За май 2015:

- Было 2 случая, когда работники некачественно выполнили свои обязанности, за что фирма понесла суммарный ущерб в размере 270 000 рублей;

- Было 3 случая, когда работники накрыли банкет с опозданием, за что заказчики потребовали с ООО «Реторатор» скидку в общей сумме на 100 000 рублей.

За июнь 2015:

- Было 3 случая, когда работники некачественно выполнили свои обязанности, за что фирма понесла суммарный ущерб в размере 310 000 рублей;
- Был 1 случай, когда работники накрыли банкет с опозданием, за что заказчик потребовал скидку в размере 15000 рублей.

За 2 месяца затраты в связи с некачественным и несвоевременным выполнением работники своих обязанностей составили:

$270000 + 100000 + 310000 + 15000 = 695000$  рублей.

Итого за 2 месяца общие потери организации ООО «Ресторатор» составили:

$536000 + 695000 = 1231000$  рублей.

Предполагаемые затраты на внедрение программы включают в себя:

- электронные и текстовые материалы для положений и анкет – 1000 рублей;
- доплаты шеф повару и администратору за осуществление контроля над работой программы поощрительной оплаты труда – 5000 рублей в месяц. Вследствие того, что шеф повар и администратор являются специалистами, премируются они по критериям, разработанным для всех специалистов.
- доплаты бригадирам за осуществление контроля за работой программы поощрительной оплаты труда. Вследствие того, что работа бригадиров оценивается по балльной системе оценок. В среднем, если каждая бригада будет выполнять качественно и в срок свои обязанности, доплата бригадиру в месяц составит около 5000 рублей. В организации 3 бригадира, следовательно, размер доплат в месяц составит  $5000 * 3 = 15000$  рублей.
- Доплаты работникам за качественное и своевременное выполнение своих обязанностей. В случае если все работники за месяц выполняли все свои обязанности качественно и в срок, сумма доплат в месяц составит около 5000 рублей.

В случае если работники перевыполняют определенные показатели, размер доплат будет значительно больше, следовательно, перевыполняя определенные показатели, работники, приносят организации значительную прибыль.

Необходимо отметить, что проект не требует затрат на:

- доплаты директору, бухгалтерии критерии оценки и стоимость за исполнения либо не выполнения каждого показателя, поскольку они будут работать по своему обычному рабочему графику и это входит в их рабочие обязанности;

Итак, за 2 месяца затраты на внедрения и функционирование программы поощрительной оплаты труда составят:

$$1000+(15000*2+15000*2)=61000 \text{ рублей.}$$

Итак, убытки ООО «Ресторатор» от текучести кадров, а так же от затрат связанных с некачественным и несвоевременным выполнением работниками своих обязанностей, по причине отсутствия программы поощрительной оплаты труда работников за период 2 месяца до внедрения программы составили 1231000 рублей.

Предполагается, что после внедрения проекта в организации не будет сотрудников, уволившихся по собственному желанию в период функционирования программы поощрительной оплаты труда в течение 2,5 месяцев в связи с неудовлетворенностью трудом. При анализе потерь, в связи с увольнением сотрудников, а также иных убытков, по отношению к затратам на программу поощрительной оплаты труда, видно, что, предполагаемая экономическая эффективность от внедрения проекта очевидна. А именно организация, затратив в течении двух месяцев 61000 рублей на внедрение проекта должна избежать потерь в сумме 536000 рублей из расчета на 8 уволившихся работников. А так же избежать иных затрат связанных с некачественным и несвоевременным исполнением работниками своих обязанностей в размере 695000 рублей.

Следовательно экономический эффект за 2,5 месяца от функционирования данного проекта составил:

$$1231000-61000=1170000 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность проекта – это результат реализации проекта, характеризующийся отношением полученного экономического эффекта к затратам ресурсов, обусловившим получение этого результата.

Экономическая эффективность от внедрения проекта:

$$1170000/61000=19$$

Экономия денежных средств, а соответственно и экономическая эффективность организации только при работе проекта в течение двух с половиной месяцев составила 19 рублей с каждого затраченного рубля. Предполагается, что в будущем экономическая эффективность еще возрастет, поскольку стабильная работа организации, без срывов сроков и некачественного выполнения заказов позволит занять более устойчивое положение на рынке.

Следовательно, создание, внедрение и работа принципиально новой программы поощрительной материальной мотивации персонала полностью себя оправдала, и проект является экономически эффективным.

Для того чтобы определить социальную эффективность внедренной программы материальной системы мотивации в рамках проекта было предложено ответить на вопросы по изучению социально-психологического климата в коллективе. В течение нескольких дней заполненные анкеты сдавались в отдел по управлению персоналом.

Анкетирование сотрудников было анонимным, что делает результаты исследования более точными, поскольку сотрудник не пытается выделиться или солгать. Результаты анкетирования работников представлены в таблице 2.9

Таблица 2.9 - Результаты опроса работников

Информация о сотрудниках		Оказание помощи сотрудникам			Наличие конфликтных ситуаций в коллективе	
Полная	Минимальная	Часто	Иногда	Никогда	Нет	Есть
75%	25%	70%	25%	5%	90%	10%
Опишите Ваши взаимоотношения с коллегами		Поддерживаете ли Вы ценности и приоритеты коллег?			Есть ли у Вас чувство сопричастности ко всему происходящему в компании	
Дружеские	Рабочие	Да	Не совсем	Нет	Да	Не совсем

70%

30%

74%

20%

6%

90%

10%

В результате проведенных исследований были выявлены не значительные изменения в обстановке коллектива, так как до внедрения проекта социально – психологический климат в коллективе организации был здоровый, однако была проблема отсутствовало чувство сопричастности, после же введения проекта, данные изменились в положительную сторону. Приоритеты сотрудников направлены на положительные взаимоотношения внутри коллектива, на помощь новым сотрудникам, сотрудники ощущают себя причастными в деятельности компании и считают себя ее частью. Они озабочены проблемами компании и помогают организации в их разрешении.

Далее для того чтобы определить степень удовлетворенности трудом, работников предложили поучаствовать в опросе, в котором они уже участвовали перед внедрением проекта,

Вопросы:

- устраивает ли Вас режим работы;
- устраивает ли Вас Ваша заработная плата;
- устраивает ли вас система поощрений в организации.

По результатам опроса выяснилось, что результаты после внедрения проекта кардинально изменились. Большинство работников устраивает заработная плата и система поощрений в организации. Результаты проведенного опроса показали, что:

- 85% устраивает режим работы;
- 80 % устраивает заработная плата;
- 87% устраивает система поощрений в организации.

Таким образом, следует вывод, что после внедрения проекта у работников значительно повысилась удовлетворенность своим трудом, причины по которым увольнялись сотрудники, полностью искоренены, о чем свидетельствует результаты опроса, и что говорит о социальной эффективности проекта.

По результатам анализа проведенных исследований следует вывод о том, что проект оказал благотворное влияние на сотрудников организации, создав

сплоченный коллектив с едиными ценностями и приоритетами, укрепив корпоративный дух и социально – психологический климат сотрудников, а также повысил у сотрудников удовлетворенность трудом. Приведенные результаты позволяют сделать вывод о высокой социальной эффективности проекта в целом.

## **Заключение**

В процессе выполнения работы были рассмотрены теоретические аспекты мотивации персонала, проведен анализ производственно-хозяйственной деятельности и мотивации труда персонала в ООО «Ресторатор», и, наконец, разработан проект совершенствования материальной мотивации путем внедрения программы поощрительной оплаты труда работников в ООО «Ресторатор».

В теоретической части были даны определения понятий мотивации, стимулирования и оплаты труда, были рассмотрены основные виды мотивации, стимулирования и оплаты труда. Далее были рассмотрены роль, задачи и принципы оплаты труда, где была показана важность программ поощрительной оплаты труда в системе управления персоналом.

В аналитической части проекта были даны основные характеристики анализируемой организации. Анализ элементов внутренней среды организации определил стратегию, цели, структуру, а также культуру в организации. Из чего сделан вывод о том, что организация является конкурентоспособной, имеет ряд конкурентных преимуществ, а так же своих постоянных потребителей. Анализ экономических показателей деятельности организации позволил сделать вывод, что компания находится на стадии расцвета своего жизненного цикла.

Анализ системы управления персоналом и анализ персонала организации позволил выявить проблемы, которые заключаются в текучести кадров. По результатам опроса выявлена основная причина текучести кадров - неудовлетворенность трудом сотрудников организации из-за отсутствия системы поощрений.

В проектной части работы была разработана программа поощрительной оплаты труда рабочих ООО «Ресторатор». В процессе создания программы были определены показатели, которые определяют эффективность работы исполнителей. Разработаны критерии оценки за выполнение определенных показателей. Сформирована стоимость за исполнения либо не выполнения каждого показателя. Затем была рассчитана предполагаемая экономическая и социальная

эффективность проекта, выявлены этапы и согласно им разработан план и график внедрения проекта. Проект был успешно внедрен в предполагаемые сроки.

Следствием внедрения проекта в организации стало снижение уровня текучести кадров. Экономическая эффективность полностью оправдала предполагаемые результаты. Предполагается, что в будущем экономическая эффективность еще возрастет, поскольку не будут учитываться единовременные на внедрение программы. С целью выявления социальной эффективности проекта сотрудникам было предложено заполнить соответствующие анкеты. Результатом анализа анкетирования персонала является вывод о высокой социальной эффективности проекта. Предложенные мероприятия привели к повышению удовлетворенности трудом работников.

Исходя из вышеизложенного, следует вывод об успешности разработанного и внедренного проекта совершенствования материальной мотивации персонала в ООО «Ресторатор».

## **Список литературы**

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учеб. пособие / В.М. Анисимов. – М.: 2015.
2. Беккер, Б. И. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность: пер. с англ. / Брайан И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих. — Москва [и др.] : Вильямс, 2014.
3. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления / В.И.Бовыкин. — М.: Экономика, 2015.
4. Валовой, Д. Менеджмент: история, теория и методология / Д.Валовой. // Управление персоналом.- 2012.- № 9.- С. 18 – 20.
5. Ван Хорн Д.К. Основы управления трудовыми ресурсами. - М.: Финансы и статистика. 2015.
6. Веснин, В.Р. Менеджмент для всех / В.Р.Веснин. - М.: Знание, 2015.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р.Веснин. - М.: ТК Велби, 2013.
8. Виханский, О.С. и др. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс / О.С.Виханский. — М.: Гардарика, 2015.

9. Герасимов, Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г, Менеджмент персонала. - Ростов н/Д, 2015. С 36-45.
10. Герчикова, З. Критерии эффективности диктует бизнес // Управление компанией. - 2015. - №9.- С.48-51.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2014.
12. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия. М.: Банки и биржи, 2012.
13. Грузинов, В.П. Экономика предприятия. М.: ЮНИТИ, 2015.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. –5 изд. Н.Новгород: НИМБ, 2014.
15. Железнова, Н.П. Экономика рабочего места. / Н.П.Железнова, Л.И.Кожокарь, В.В.Коханская. - Кишинев: Кария Молдовеняскэ. 2014. – 345 с.
16. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. — 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2015. — 454 с

## Приложения

Приложение А - Анкета для исследования взаимоотношений между сотрудниками

### **Уважаемый сотрудник!**

Предлагаем Вам принять участие в анонимном исследовании взаимоотношений работников в компании ООО «Ресторатор».

1. Что Вы знаете о сотрудниках, работающих в Вашем отделе?

- Имя, фамилию.

- Домашний\сотовый телефоны.

- Биографические данные.

1. Что Вы можете сказать о профессиональном уровне сотрудников?

- Ничего, не интересовался этим.

- Справляется с работой.

- Допускает много ошибок.

1. Обращались ли к Вам сотрудники за помощью?

- Никогда.
- 1 раз.
- Несколько раз.

1. Были ли у Вас конфликты с сотрудниками?

- Никогда.
- 1 раз.
- Неоднократно.

1. Есть ли у Вас чувство сопричастности ко всему происходящему в компании?

- Да.
- Нет.
- Не совсем.

Поясните \_\_\_\_\_

1. Опишите Ваши взаимоотношения с менеджментом компании

- Только рабочие.
- Дружеские.
- Конфликтные.

Другие \_\_\_\_\_

1. Опишите Ваши взаимоотношения с коллегами

- Только рабочие.
- Дружеские.
- Конфликтные.

Другие \_\_\_\_\_

1. Устраивает ли Вас корпоративная культура компании?

- Да.
- Нет.
- Не совсем.

Поясните \_\_\_\_\_

1. Поддерживаете ли Вы ценности и приоритеты коллег?

- Да.
- Нет.
- Не совсем.

Поясните \_\_\_\_\_

1. Поддерживаете ли Вы цели и интересы компании?

- Да.
- Нет.
- Не совсем.

Поясните \_\_\_\_\_

**Нам очень важно Ваше мнение.**

**Благодарим Вас за помощь в исследовании!**

**Приложение Б - Положение о премировании сотрудников ООО «Ресторатор»**

Утверждено

приказом №\_\_ от « » \_\_\_\_\_ 2015г.

«Об утверждении Положения о премировании рабочих в ООО «Ресторатор»

1 Общие Положения

1.1 Настоящее Положение о премировании работников ООО «Ресторатор» (далее по тексту - «Положение») разработано в соответствии с Трудовым и

Налоговым кодексами РФ, иными законодательствами РФ. Настоящее Положение устанавливает порядок и условия материального поощрения работников ООО «Ресторатор».

1.2 Настоящее Положение распространяется на работников, в соответствии со штатным расписанием.

1.3 В настоящем Положении под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх размера заработной платы, включающей в себя в смысле, придаваемом настоящим Положением, поощрительной оплаты труда, установленные администрацией организации.

1.4 В настоящем положении под наказанием следует понимать изымание из поощрительной оплаты труда штрафа, в связи с невыполнением или некачественным выполнением своих обязанностей.

1.5 Премирование и наказание направлено на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности работников ООО «Ресторатор» (далее - Организация) в улучшении результатов работы организации.

1.6 Премирование и наказание осуществляется на основе индивидуальной оценки администрацией организации труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения организацией уставных задач и договорных обязательств, достижения организацией устойчивого финансового положения и роста прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

1.7 Премирование работников по результатам их труда есть право, а не обязанность администрации и зависит, в частности, от количества и качества труда работников, финансового состояния организации и прочих факторов, могущих оказывать влияние на сам факт и размер премирования.

## 2 Виды премий и наказаний

2.1 Настоящим Положением предусматривается текущее и единовременное премирование.

2.2 Текущее премирование осуществляется по итогам работы за месяц в случае достижения работником высоких производственных показателей при одновременном безупречном выполнении работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором, а также распоряжениями непосредственного

руководителя. При этом под высокими производственными показателями в данном Положении понимается:

2.2.1 Выполнение дневной работы в установленный срок и с необходимым качеством (т.е шеф повар устанавливает какой то норматив для каждого работника и лимит времени за которое определенный работник должен выполнить свои обязанности качественно и в срок);

2.2.2 Экономия материальных ресурсов (т.е выполнять свои обязанности качественно и в установленный срок и при этом применять меньше материальных ресурсов чем предусмотрено для данной работы);

2.2.3 Экономия рабочего времени (т.е выполнять свои обязанности качественно и за максимально короткий срок, чем предусмотрено для данной работы);

2.2.4 Соблюдение правил и отсутствие замечаний по технике безопасности, а также культуры производства на рабочих местах (т.е выполняя свои обязанности каждый работник должен соблюдать все правила технической безопасности, а также культуру на рабочем месте);

2.3 Единовременное премирование может осуществляться в отношении работников организации по итогам успешной работы за год.

2.4 Настоящим положением предусмотрено наказания за невыполнение определенных показателей:

2.4.1 Не выполнение дневной работы в установленный срок по вине работника

2.4.2 Некачественное выполнение работы

2.4.3 Нарушение трудовой дисциплины

2.4.4 Низкий уровень культуры

2.4.5 Не соблюдение правил техники безопасности.

3. Размеры премий и наказаний.

3.1. Руководство организации приняло решение вести бальную систему оценки показателей т.е за выполнение или не выполнения определенного показателя, каждому работнику начисляются баллы. Затем в конце месяца эти баллы суммируются, сверяются с заранее разработанными нормативами и выносятся

результат поощрять либо наказывать сотрудников и на какую сумму таблица 1.

Таблица 1 – Балльная система оценок за выполнения определенных показателей.

<b>Показатели</b>	<b>Оценка за выполнения</b>
Выполнение дневной работы в установленный срок и с необходимым качеством	3 балла
Экономия материальных ресурсов	От 6-8 баллов
Экономия рабочего времени	От 8-10 баллов
Соблюдение правил и отсутствие замечаний по технике безопасности, а также культуры производства на рабочих местах	1 балл

Экономия материальных ресурсов, здесь устанавливается градация от 6 до 8 баллов, в зависимости от значимости экономии. Экономия материалов от 3 000-5 000 тысяч оценивается в 5 баллов, от 6 000-8 000 в 6 баллов, более 9 000 и более в 8 баллов.

Экономия рабочего времени здесь так же устанавливается градация в зависимости от сроков поставленных шеф поваром администратором на выполнения определенных показателей, баллы начисляются в процентном соотношении:

25% от 100% экономии рабочего времени начисляется 9 баллов;

50% от 100% экономии рабочего времени начисляется 10 баллов;

3.2 Руководством организации разработаны нормативы, по которым будут сверять сумму баллов, набранную определенным рабочим в течение месяца, года и определять стоимость за каждый норматив, таблица 2,3

Таблица 2 – Размер поощрений по итогам работы рабочего за месяц

Нормативы	Размер поощрений
Свыше 150 баллов	100 % от базовой заработной платы
96-100 баллов	50% от базовой заработной платы
89-95 баллов	35% от базовой заработной платы
85-90 баллов	20 % от базовой заработной платы

Таблица 3 – Размер поощрений по итогам работы сотрудников за год.

Нормативы	Размер поощрений
Свыше 1 650 баллов	Поездка за границу или денежный эквивалент
1 045-1 100 баллов	10 000 рублей
990-1 034 баллов	5 000 тысяч рублей
935-979 баллов	2 500 тысячи рублей

3.3 Руководство организации разработало систему штрафов за невыполнение либо некачественного выполнения своих обязанностей Таблица 4.

Таблица 4 – Штрафы за не выполнения определенных показателей.

**Показатели**

**Оценка за не  
выполнения**

Не выполнение дневной работы в установленный срок по вине работника	штраф в размере 2 500 рублей
Некачественное выполнение работы	штраф в размере 2 500 рублей
Нарушение трудовой дисциплины	штраф в размере 500-2 500 рублей
Низкий уровень культуры	штраф в размере 300 рублей
Не соблюдение правил техники безопасности.	штраф в размере 700 рублей

Нарушение трудовой дисциплины оценивается по градации от 500-2 500 рублей, в зависимости от вида нарушений:

- опоздание на работу более чем на 30 мин, штраф в размере 500 рублей;
- отсутствие работника без уважительных причин на рабочем месте в пределах трех часов в течение рабочего дня, а также нахождение без уважительных причин не на своем рабочем месте, в другом помещении либо на территории организации или объекта, где он должен выполнять трудовые функции, штраф в размере 1 000 рублей;
- не выход на рабочее место, штраф в размере 2 500 рублей, так как не выход на свое рабочее место означает не выполнение дневной работы в установленный срок.

Штрафы суммируются в течение месяца, и в конце месяца вычитывается итоговая сумма из премиальной части заработной платы. В случае если таковой нет, то сумма штрафа переносится на следующий месяц. В случае если сумма штрафа больше, чем сумма поощрений, то оставшаяся сумма так же переносится на следующий месяц, либо принимается решение об увольнении.

Более 3 нарушений одним работником принимается решение об увольнении либо о строгом выговоре определенного работника.

3.4 Для бригадиров трех бригад так же применяется разработанная балльная система оценок, а так же система штрафов, отличие лишь в том, что оценка зависит от работы всей бригады.

3.4.1 В случае если за месяц сумма баллов всей бригады составила:

Более 2250 баллов размер поощрений составит 15 000 рублей;

От 1 440-1 500 баллов размер поощрений составит 10 000 рублей;

От 1 365-1 425 баллов размер поощрений составит 5 000 рублей;

От 1 275-1 350 баллов размер поощрений составит 2 500 рублей.

3.4.2 В случае если за год сумма баллов всей бригады составила:

Более 24 750 баллов бригадир, так же как и сотрудники награждается поездкой за границу или денежное вознаграждение;

От 15 675-16 500 баллов размер поощрений составит 10 000 рублей;

От 14 850-15 510 баллов размер поощрений составит 5 000 рублей;

От 14 025-14 685 баллов размер поощрений составит 2 500 рублей.

- 1. Штрафы имеют несколько другую схему. В конце месяца с бригадира взимается 10% от суммы штрафа всех сотрудников входящих в состав бригады.
- 2. 3.5 Доплата шеф повару и администраторам за осуществление контроля за работой программы поощрительной оплаты труда – 2 000 рублей в месяц.

4. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий

4.1.1 Выполнив свои обязанности каждый работник должен отчитаться перед бригадиром

4.1.2 Бригадир проверяет качество выполнения, в какой срок выполнена работа, соблюдал ли технику безопасности данный работник, какое количество материалов использовал и.т.д и выносит определенное количество баллов, которые заслужил

данный работник, ставит оценку.

4.1.3 Работник в свою очередь в случае согласия с оценкой расписывается в ведомости о начислении поощрений, в случае несогласия, обращается к шеф повару и администратору .

4.1.4 Шеф повар и администратор перепроверяет все выполненный показатели и принимает решение о количестве баллов, в случае изменение оценки, доводит причины до сотрудника и шеф повара.

4.1.5 В конце месяца бригадир передает ведомость Шеф повар и администратор, Шеф повар и администратор проверяет правильность заполнения, сходится ли все данные с результатом, и суммирует баллы, затем передает начальнику участка, тот либо утверждает ведомость, выносит сумму поощрений сотрудника и бригадиру и передает ее в бухгалтерию, либо вносит корректировки, оповестив об этом сотрудника и бригадира так же передает в бухгалтерии.

4.1.6 Бухгалтерия в свою очередь начисляет, и выдает работнику и бригадиру его заработную плату и поощрительную оплату его труда.

## 5. Порядок утверждения и начисления штрафов

5.1.1 Бригадир в случае обнаружения показателей, за которые начисляются штрафы, отмечает их в ведомости, ставит сумму штрафа.

5.1.2 Работник в свою очередь в случае согласия с суммой расписывается в ведомости о начислении штрафов, в случае несогласия, обращается к шеф повару.

5.1.3 Шеф повар и администратор перепроверяет все показатели и принимает решение о сумме штрафа в случае изменение суммы штрафа, доводит причины до сотрудников и шеф повара.

5.1.4 В конце месяца бригадир передает ведомость Шеф повар и администратор, Шеф повар и администратор проверяет правильность заполнения, сходится ли все данные, и суммирует штрафы, затем передает начальнику участка, тот либо утверждает ведомость, выносит сумму наказаний сотруднику и бригадиру и передает ее в бухгалтерию, либо вносит корректировки, оповестив об этом работника и бригадира и так же передает в бухгалтерию.

5.1.5 Бухгалтерия в свою очередь изымает из премиальной части заработной платы работника и бригадира размер штрафа указанный в ведомости.

## **6. Осуществление настоящего положения о премировании**

6.1. Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на Главного бухгалтера организации.

6.2. Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения работников предприятия.

### **Ознакомлен с настоящим положением о премировании**

\_\_\_\_\_

Ф.И.О. подпись дата

Генеральный директор ООО «Ресторатор» \_\_\_\_\_ Лыщев В.В.

подпись

### **Приложение В - Схема начисления поощрительной оплаты труда**

Шеф повар и администратор дает задание

Бригада выполняет работу

Бригадир распределяет обязанности

Работник отчитывается о выполненной работе

Бригадир проверяет работу, ставит оценку

Работник не согласен с оценкой

Работник согласен с оценкой, расписывается в ведомости

Прораб перепроверяет работу и ставит оценку

В конце

месяца

Прораб проверяет правильность заполнения и считает сумму баллов

Бригадир передает ведомость

Начальник участка утверждает ведомость и выносит сумму поощрений

Начальник участка вносит корректировки в ведомость и выносит сумму поощрений

Бухгалтерия начисляет сумму поощрений

Работник получает начисленную сумму поощрений

### **Схема начисления штрафов**

Бригадир обнаружил нарушения, отмечает их в ведомости, указывая сумму штрафа

Работник согласен с суммой штрафа и расписывается в ведомости

Работник не согласен с суммой

Прораб перепроверяет все показатели и принимает решения о сумме штрафа

В конце

месяца

Бригадир передает ведомость

Прораб проверяет правильность заполнения и считает сумму штрафов

Начальник участка утверждает ведомость и выносит сумму штрафа

Начальник участка вносит корректировки в ведомость и выносит сумму штрафа

Бухгалтерия изымает из поощрительной оплаты труда, сумму штрафа