

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ.В.П.АСТАФЬЕВА
(КГПУ им В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

ТИМАЧКОВА СОФЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ПИШЕВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО "КУЛИНАР")**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. заведующий кафедрой: к.п.н., доцент

Старосветская Наталья Алексеевна

Руководитель: старший преподаватель

Пожарский Сергей Олегович

Дата защиты _____

Обучающийся: Тимачкова Софья Александровна

Оценка _____

Красноярск 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ	6
1.1. Понятие и сущность системы мотивации персонала.....	6
1.2. Методы совершенствования системы мотивации персонала.....	14
1.3. Ключевые показатели эффективности как инструмент совершенствования системы мотивации персонала	18
Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО “КУЛИНАР”	23
2.1. Общая характеристика и организационная структура ООО “Кулинар”.....	23
2.2. Оценка системы мотивации персонала ООО “Кулинар”.....	31
Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО “КУЛИНАР” НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	38
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ООО “Кулинар” на основе ключевых показателей эффективности.....	38
3.2. План реализации рекомендуемых изменений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО “Кулинар”.....	44
3.3. Оценка эффективности по совершенствованию системы мотивации персонала ООО “Кулинар”	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Основная и важная часть работы каждого предприятия общественного питания - текучка кадров. В течении года может смениться порядком 70% персонала. Первостепенно, причиной этому служит недостаток мотивации сотрудников, которые, вместо того чтобы работать в команде и приносить прибыль и достаток, как себе, так и предприятию, занимаются поиском новых рабочих мест с лучшими условиями труда.

Выверенная и конечно же реализованная система мотивации способствует в достижении целей предприятия, а также личных целей сотрудников. Для предприятия или организации система мотивации сотрудников является одним их самых эффективных способов в использовании трудовых ресурсов, вследствие чего повышается прибыльность предприятия, улучшается качество работы сотрудников и раскрывается их потенциал, уменьшается текучесть кадров.

Проблемы мотивации характерны почти для каждого предприятия, особенно сейчас, когда все чаще растут требования персонала к условиям труда, придается высокое значение к личностным характеристикам сотрудника и появлением внешних рычагов воздействия на работодателей. Но при хорошо организованной мотивации на предприятии хорошего сотрудника можно воспитать. Способы мотивация бывают разные. Денежная является более универсальной. Конечно, существует виды и нематериальной мотивации. Такая мотивация действительна, как правило, как дополнение к основной. Сделать оценку эффективности прозрачной – если каждый сотрудник будет знать и понимать, каким образом высчитывается его зарплата или премия, это в свою очередь снизит уровень тревожности за свое будущее и позволит сотруднику замотивировать себя самостоятельно (внутренняя, сознательная мотивация для получения вознаграждения, с целью улучшения уровня жизни).

Одним из материальных способов стимулирования является система мотивации сотрудников предприятия на основе ключевых показателей эффективности. Ключевые показатели эффективности дают возможность понять причины спада производства предприятия и возникновения всевозможных сложностей в работе, но и причины успеха вашего дела. Руководитель предприятия сможет выяснить, почему дела пошли в гору, продолжить начатую практику, делая акцент в работе на такие процессы, которые позволяют приумножить доход. Поэтому тема данной работы является актуальной на сегодняшний день.

Проблема мотивации и стимулирования труда привлекает пристальное внимание, как российских ученых, так и зарубежных.

В ряде работ таких российских ученых как: В.В. Абрамова, В.И. Башмаков, Б.М. Генкин, Г.А. Коновалова и др. исследуются различные аспекты мотивации и стимулирования труда сотрудников.

Среди зарубежных исследователей наиболее известны А. Маслоу, Д. Мак Клелланд и Ф. Герцберг, разработавшие содержательные теории мотивации; В. Врум, Портер и Лоулер, предложившие процессуальные теории мотивации.

Несмотря на множество исследований, посвященных мотивации, проблема повышения эффективности системы мотивации персонала остается актуальной для многих российских предприятий и требует дальнейших исследований.

Целью данной работы является разработка и применение комплекса рекомендательных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала пищевого предприятия на основе ключевых показателей эффективности.

В связи с поставленной целью надо решить следующие задачи:

1. изучить теоретические основы совершенствования системы мотивации,
2. провести анализ системы мотивации персонала пищевого предприятия ООО “Кулинар”,

3. разработать рекомендательные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала пищевого предприятия ООО “Кулинар”.

Объектом исследования выступает пищевое предприятие ООО "Кулинар", г. Красноярск.

Предметом исследования является процесс совершенствования системы мотивации персонала предприятия общественного питания.

Практическое значение работы, заключается в том, что совершенствование управления мотивацией персонала в целях повышения качества труда на предприятии может привести к повышению эффективности производства, максимизации прибыли.

Эмпирической и информационной базой ВКР является: форма №2 «Отчет о финансовых результатах» за 2019-2021 года, результаты тестирования персонала, учебники и учебные пособия по экономике и социологии труда, управлению персоналом, статьи известных российских экономистов и психологов.

В написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: тестирование, сравнительный анализ основных технико-экономических показателей. Работа состоит из введения, трёх глав, выводов и предложений, списка литературы, приложений.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

1.1. Понятие и сущность системы мотивации персонала

Разработка систем мотивации сотрудников относится к обязанностям специалиста по развитию. И все же такой работник есть не у каждого предприятия. Нередко вопросами мотивации и стимулирования занимается лично директор предприятия или руководитель отдела. Учитывая тот факт, что задачи по разработке системы не так уж и просты, полезно будет воспользоваться готовыми примерами.

По мнению В.В. Абрамовой, существует множество видов стимулирования, которые различным образом воздействуют на трудящихся. Чаще всего применяется прямая мотивация, которая разделяется на денежную и нематериальную. Первый вид напрямую касается прибыли, ее как правило сотрудник получает за качественную работу. Это может быть вознаграждение, премии, бонусы к окладу и т.д. В этом случае деятельность становится более эффективной за счет обещанных денег[4,с.137].

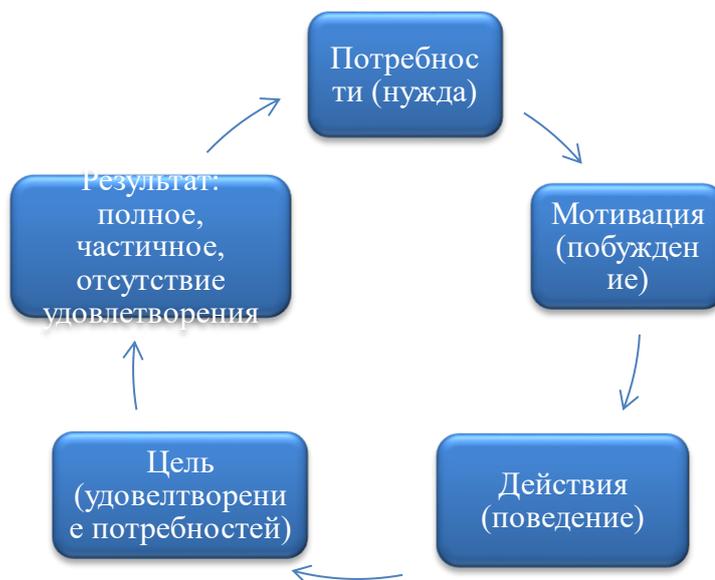


Рисунок 1. Модель мотивации

К примеру, С.В. Витик считает, что нематериальная мотивация является неотъемлемой и важной частью системы. Ведь если сотрудник будет работать только ради денежных средств, тогда он с легкостью уйдет в другую организацию[9,с.29].

Поэтому так важно и необходимо создавать хорошие трудовые условия, предоставлять возможности развития и роста, проходить обучение, проявлять свои лучшие качества и способности. Некоторым людям необходима самореализация и будущие перспективы, поэтому обязанность начальника – учитывать желания каждого сотрудника.

То есть можно сказать, что мотивация – психологический процесс, который подталкивает человека к совершению действий. Мотивация является основным и главным фактором в создании поведения и направлена на удовлетворение собственных потребностей. Проще говоря, мотивация это двигатель к действию. Теории мотивации начали изучать с древних времен.

Теории мотивации можно разделить на две группы:

- 1)содержательные;
- 2)процессуальные.

Содержательные - основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретённых потребностей МакКлелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

Теория потребностей Маслоу

Маслоу - один из крупных ученых в области мотивации и психологии.

Его теория мотивации кадров включает в себя следующие основные идеи:

- неудовлетворенные потребности побуждают к действиям;
- если одна потребность удовлетворена, то её место занимает другая;

- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды» требуют первостепенного удовлетворения.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей:

- Физиологические потребности;
- Потребность безопасности;
- Потребность принадлежать к социальной группе;
- Потребность признания и уважения;
- Потребность самовыражения.

Эта теория потребностей показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека и его деятельность, как предоставить человеку возможность реализовать и удовлетворить свои потребности[11,с.241].

Теория существования, связи и роста Альдерфера

Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Он считает, что таких групп существует три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Теория приобретённых потребностей МакКлелланда

Теория МакКлелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей:

- Потребность достижения;
- Потребность соучастия;
- Потребность властвования.

Из трех рассматриваемых теорий потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования.

Теория двух факторов Герцберга

Эту теорию представляют два фактора: условия труда и мотивирующие факторы.

Факторы условий труда:

- политика фирмы;
- условия работы;
- заработная плата;
- межличностные отношения в коллективе;
- степень непосредственного контроля за работой.
- Мотивирующие факторы:
- успех;
- продвижение по службе;
- признание и одобрение результатов работы;
- высокая степень ответственности;
- возможности творческого и делового роста.

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы[11,с.242].

Процессуальные теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожидания Врума;
- теория справедливости Адамса;
- модель мотивации Портера - Лоулера.

Теория ожидания Врума

Теория ожидания базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определённой цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведёт к удовлетворению или приобретению желаемого. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если их уровень полномочий, профессиональные навыки, достаточны для выполнения поставленной задачи.

Теория справедливости Адамса

Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Основной вывод теории состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда.

Модель мотивации Портера-Лоулера

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их работе фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно теории, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также создания ими своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждения. В теории устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.[11,с.243].

Вывод модели Портера - Лоулера состоит в том, что результативный труд ведёт к удовлетворению потребностей.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое - либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация.

Каждая из теорий имеет что - то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и

внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека.

Пищевое предприятие – это предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и организации потребления.

Предприятия общественного питания могут иметь разную организационно-правовую форму. В общественном питании предпринимательская деятельность может осуществляться без применения наемного труда и регистрироваться как индивидуальная трудовая деятельность, и с привлечением наемного труда, предполагающим регистрацию организации[10,с.231].

Предприятия общественного питания имеют ряд особенностей. Если большинство предприятий других отраслей ограничиваются выполнением лишь одной, максимум двух функций, например, предприятия пищевой промышленности осуществляют функцию производства, предприятия торговли – реализацию продукции, то предприятия общественного питания выполняют три взаимосвязанные функции:

- производство кулинарной продукции;
- реализацию кулинарной продукции;
- организацию ее потребления.

Разнообразие изделий зависит от характера спроса и особенностей обслуживаемого контингента, его профессионального, возрастного, национального состава, условий труда, учебы и других факторов.

Режим работы пищевого предприятия зависит от режима работы обслуживаемых ими контингентов потребителей промышленных предприятий, учреждений, учебных заведений. Это требует от предприятий

особенно интенсивной работы в часы наибольшего потока потребителей - в обеденные перерывы, пересмены.

Предприятия общественного питания предоставляют кроме услуг питания много других, например: организацию и обслуживание торжеств, семейных обедов, услуги по организации досуга, проката посуды и т.д.

Указанные выше особенности работы предприятий общественного питания учитываются при рациональном размещении сети предприятий, выборе их типов, определении режима работы и составлении меню.

В последнее время открывается много новых ресторанов, баров, кофеен, трактиров и пабов в российских городах.

Всем рестораторам известны составляющие успеха заведения: профессиональный шеф-повар, необычная атмосфера, созданная не без помощи дизайнерского искусства, изысканное меню, выполненное по лучшим кулинарным канонам[10,с.244].

Для того, чтобы удержать на работе и, более того, заставить хорошо трудиться рядового сотрудника, прежде всего, необходимо выстроить правильную систему мотивации персонала.

Нижний уровень сотрудников

Казалось бы, с грузчиками, уборщицами, мойщиками посуды и подсобными работниками на кухне все ясно. Для них большое значение имеет стабильная заработная плата, пусть и не особенно высокая. Как дополнительный бонус выступает бесплатное питание. Однако для предотвращения текучки, даже на нижнем уровне нужна дополнительная мотивация. Для таких сотрудников важна хорошая организация труда. И главное – уважение. Тогда они будут готовы задерживаться на работе и не просить сверхурочные. Их будет мотивировать чувство сопричастности к общему делу и благодарность со стороны коллектива и начальства. Именно эта часть сотрудников особенно остро чувствует отношение к себе во время приема на работу. Задача руководителя сделать так, чтобы люди чувствовали себя элементом технологического процесса, частью коллектива.

Линейный персонал предприятия

Официанты, бармены и их помощники мотивированы к работе изначально, так как один из основных их заработков - чаевые. Поэтому, в отличие от технических сотрудников, оклад не является для них мотивирующим фактором. Сумма чаевых - показатель удовлетворенности обслуживанием со стороны гостей, а значит, и показатель эффективности работы. Мотивировать данный персонал к тому, чтобы случайный гость стал постоянным не нужно, потому что наполняемость зала также в интересах этой категории сотрудников.

Линейный персонал следует мотивировать к активным продажам. Ведь от этого зависит прибыль. Работая в этом направлении, можно организовать соревнование по определенным позициям меню. Поощрения - процентные бонусы, премии, подарки. Налицо будет как материальный компонент мотивации, так и "публичный" - признание заслуг сотрудника.

Среднее руководящее звено

Администраторы и заместители директоров – представители среднего руководящего звена. Их работа хорошо оплачивается и премируется. А само назначение является показателем признания профессиональных качеств.

Обратная сторона медали этих должностей - постоянный стресс, ненормированный рабочий график.

Для сотрудников среднего руководящего уровня хорошим мотивирующим фактором станут дополнительные выходные, направление на тренинги, семинары и мастер-классы, возможность передать часть своих обязанностей другим перспективным сотрудникам в особо загруженные дни. А предоставление профессиональной свободы мотивирует их к дальнейшему профессиональному росту и самосовершенствованию.

Важным компонентом мотивации этой категории сотрудников может стать правильно спланированная методика периодической аттестации: по результатам работы, навыкам, знаниям и т.д.

Руководители высшего звена

Безусловно, мотивирован и руководитель, так как напрямую заинтересован в прибыли. В этом случае стоит говорить о "мотивации удержания". Для руководителя важно проявить себя, стать "лицом" предприятия, поэтому главная задача - создать условия для самореализации, дать возможность гордиться работой именно в этой системе.

Говоря о персонале, работающем на пищевом предприятии, стоит отметить, что каждый из них занимается тяжелым физическим трудом, ежедневно сталкиваясь с серьезными моральными нагрузками. Поэтому, в качестве дополнительной мотивации можно предложить работу с психологом или обустроить комнаты психологической разгрузки.

Отличным мотивационным моментом для всего персонала будет возможность обращаться к руководителю с интересующим его вопросом или проблемой. Например, можно организовать ежемесячный день приема по личным и производственным вопросам.

Ведь возможность высказаться, быть услышанным и понятым - это мощнейший стимул к качественной работе.

1.2. Методы совершенствования системы мотивации персонала

Для совершенствования системы мотивации персонала можно использовать следующие методы: нормативные, социальные, экономические и организационные.

Нормативные методы совершенствования системы мотивации персонала выражаются в использовании комплекса научно-обоснованных материальных, трудовых и финансовых норм и нормативов, включают в себя методы и порядок информирования, использование и обновление при разработке прогнозов и планов, и конечно же осуществление организации, подготовки и контроля норм и нормативов на всех этапах прогнозно-плановой работы[18,с.10].

Социальные методы совершенствования системы мотивации персонала включают в себя системное использование мер и рычагов влияния на социально-психологический климат коллектива и отдельных его работников.

Методы социального управления направлены на стабилизацию социальных отношений в коллективе, удовлетворение социальных потребностей сотрудников, личностный рост, социальную защиту и др. Социальные нормы отражают определенного рода интересы - общественные, классовые, коллективные и групповые. Главное и непосредственная задача этих норм - согласованность всех видов интересов. Поскольку интересы определяют направленность поведения отдельных лиц и их групп, то взаимное согласование общественных и личных интересов имеет решающее значение для использования функционального механизма регулирования мотивации труда.

Экономические методы совершенствования системы мотивации персонала включают в себя систему способов целенаправленного воздействия на мотивацию труда персонала, построенную на использовании экономических интересов. Сила их воздействия на производство и его результативность предопределяется характером общественного строя, уровнем развития производительных сил и производственных отношений. Роль экономических методов совершенствования системы мотивации труда персонала определяется тем, что они направлены на обеспечение общности системы общенародных, коллективных и личных интересов при ведущей роли общих интересов.

Экономические методы совершенствования систем мотивации персонала проникают во всю систему производственных отношений, получая полное развитие, как в межорганизационном масштабе, так и на всех других уровнях управления.

Организационные методы совершенствования системы мотивации персонала включают в себя разработку организационных решений, определение в необходимости ресурсов, сроки исполнения, ответственность

лиц и предполагают контроль над исполнением, за которым в следствии следуют новые организационные действия распорядительного характера.

Организационные методы совершенствования системы мотивации персонала в основном опираются на власть руководителя, его права, характерную предприятию дисциплину. Современная теория мотивации на первый план ставит человека-работника, именно его отношение к труду будет определять качество его работы[18,с.11].

Важно в этой работе учитывать все потребности человека, необходимо всегда помнить, что человек-производитель в то же время является человеком-потребителем. Ему необходимы средства не только на еду и одежду, также ему хочется быть социально-защищенным, иметь гражданскую позицию, чтобы ощущать себя личностью, настоящим человеком. Трудовая мотивация относится к числу самых важных проблем современного бизнеса. Эту точку зрения разделяют не только эксперты, но и руководители компаний. По результатам ежегодно-проводимого консалтинговой компанией ВКГ исследования, 77% руководителей жалуются на недостатки в системе мотивирования своих сотрудников и отсутствие ориентации персонала на стратегические цели компании.

Они нередко признаются, что не могут побудить в своих сотрудниках желание хорошо работать даже за приличную зарплату. Специалисты, компетентные в подборе персонала, утверждают, что за последние годы резко понизилась продолжительность работы человека на определенной должности в одной компании, т. е. люди постоянно перемещаются [12].

Проблема мотивации несет на себе след доставшейся нам в наследство от прежней системы «советской специфики», с которой необходимо считаться как с объективной реальностью. Другой реальностью являются особенности характера, мышления и поведения работника, не учитывать которые при создании различных программ мотивации нельзя.

Характер мотивации зависит от социальной и культурной среды и требует разных стимулирующих инструментов. Например, множество

сотрудников мотивирует к труду фактор страха. Однако лишь в краткосрочной перспективе, так как и к этому люди привыкают. То есть, если мы хотим добиться результата от какого-либо действия, можно пугать людей (увольнением, снижением зарплаты, лишением премии), и все получится. Еще одной важной особенностью является поведение сотрудника непосредственно на рабочем месте.

В западных организациях, основанных на социальных регуляторах западной культуры, поведение работника индивидуалистично, а в восточных является коллективистским, причем специфика российского коллективизма заключается в его иерархичности. Индивидуальная стимуляция опирается на принцип личной ответственности работника.

Однако российского работника индивидуалистический стимул не мотивирует к ответственности и результатам, а наоборот, побуждает уклониться от норм выполнения работы. Конечно, руководитель может установить такие контролируемые параметры результата, которые максимально соответствуют ожидаемому.

Однако не надо забывать, что мы живем в России и обладаем великолепным аттрактивным мышлением, способным порождать гениальные решения и превосходные схемы ухода от ответственности. Проблема может усложниться, если индивидуалистический стимул направлен не на отдельно взятого человека, а на коллектив. В этом случае появляется принцип «круговой поруки» и возможность контролировать результаты руководством сводятся до минимального порога.

В России традиционно превозносится значение заработной платы как главного мотивирующего фактора. Существует также особое, чисто российское отношение к деньгам самих сотрудников, полагающих, что им должны платить за сам факт присутствия на рабочем месте. Очевидно, эта установка является наследием советского времени, и, к сожалению, она проявляется не только у зрелых, но и у молодых работников.

Именно она создает главное противоречие в целях руководства и ожиданиях сотрудников: персонал требует, чтобы ему платили, а руководство побуждает персонал к зарабатыванию. Характерным для многих российских предприятий и организаций является ограниченность и даже полное отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда.

Большая часть сотрудников вовсе не стремится проявлять инициативу и творческий подход в своей сфере деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые решения. Поэтому, особенно в последнее время, актуальным является совершенствование мотивации персонала, поскольку для предприятий она является определяющим и важнейшим фактором достижения и выполнения тех или иных задач и целей.

1.3. Ключевые показатели эффективности как инструмент совершенствования системы мотивации персонала

Как правило, сегодня в управлении бизнесом многие руководители предприятий полагаются в большей мере на свои собственные ощущения и интуицию, но не на показатели, которые реально отражают положение дел предприятия. Объективного оценивания уровня развития предприятия сегодня можно добиться при помощи ключевых показателей эффективности (KPI).

Как известно, все, что не имеет своей оценки и все что мы не можем оценить, не поддается управлению. Надежные и достоверные данные помогут не только оценить текущее положение дел, но и дать обзор на перспективу, избегать возможных кризисных моментов, принимать правильные решения. Если возникают какие-либо критические ситуации, на них можно быстро и оперативно реагировать, сделав единственно верное управленческое решение, так как перед вашими глазами всегда будет

объективная картина состояния дел, а не субъективный взгляд управленца на свой бизнес.

На сегодняшний день для многих предприятий актуальными являются такие задачи, как привлечение и удержание ценных сотрудников, а так же повышение их эффективности. Так как материальное вознаграждение является средством поощрения за достижения сотрудника, необходимо построить эффективную систему мотивации и оплаты труда. КPI-ключевой показатель эффективности, по которому можно определить степень достижения целей. Основная сущность построения системы мотивации в том, что в начале месяца либо отчетного периода руководству и сотрудникам устанавливаются цели и задачи, за достижение которых они получают вознаграждение к окладу[20,с.177].

Рассмотрим условия, которые необходимо соблюдать при разработке системы вознаграждения: расчёт переменной части должен быть понятен сотруднику настолько, чтобы он сам смог рассчитать ее, в зависимости от величины прилагаемых усилий. Если сотрудник может рассчитать свою премию, знает ее составляющие, то он будет знать какие усилия ему нужно прилагать для ее достижения. Если же сотрудник не знает всех составляющих своей премии, то он будет не особо заинтересован ее получении, не будет использовать свои возможности в максимально полном объеме. Вознаграждение должно быть справедливым. За больший вклад или большую ответственность, сотруднику должно быть выплачено в большей мере. Также сотрудники должны иметь возможность повлиять на свою результативность путем приобретения знаний, навыков, изменения поведения, личностных усилий. Важно обращать внимание на коллективную и индивидуальную работу. Переменная часть зарплаты должна состоять не только из личностных достижений, но и вознаграждения за командную составляющую работы. Вознаграждение должно выдаваться только после достижения задач и целей. Система оплаты должна способствовать

формированию положительного имиджа предприятия на рынке труда, а так же выполнять все требования текущего законодательства.

В системе вознаграждения цели должны быть специфичными для предприятия, измеримыми, достижимыми, реальными, основанными на установлении четких сроков выполнения. Сначала обозначается общая цель предприятия, затем ее декомпозируют, разделяя по уровням управления[20,с.178].

Для определения уровня достижения целей устанавливается КРІ. Разработка матриц целей предполагает три основных шага: определение целей организации; декомпозиция целей по уровням управления; разработка КРІ для каждой цели. На основе декомпозиции целей предприятия определяются цели и КРІ конкретно для каждого руководителя и сотрудника. КРІ определяет степень выполнения цели. Особое внимание уделяется соответствию целей и показателей. При разработке КРІ важно учитывать влияние трудностей на поведение сотрудников, работу смежных подразделений и результата бизнеса в целом. Так при использовании только количественных показателей, может пострадать качество работы сотрудников. Таким образом, следует проанализировать возможное поведение сотрудников при использовании того или иного показателя, предположить, как он повлияет на результаты предприятия в целом, при необходимости добавить еще один, который позволит избежать негативного последствия его применения.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся ошибки, снижающие эффективность системы: отсутствие постановки и декомпозиции целей; размытость целей, поставленных сотруднику; несоответствие целей принципу smart; отсутствие статистики или динамики измеряемых показателей; отсутствие поддержки руководителя при достижении сотрудником целей, выполненных задач; отсутствие диалога с сотрудником в процессе выполнения целей и обсуждения выполненных целей и КРІ; формальное проведение процедуры оценки по результатам; нет прописанных

критериев измерения целей, субъективная оценка результатов; постоянная смена целей и плановых значений показателей; невыполнение руководством своих обязательств по размеру вознаграждения; некомпетентность руководителей; разработка целей и КРІ без дальнейшего пересмотра.

Таким образом, можно сказать, что система вознаграждения КРІ достаточно сложная и требует тонкого и особого внимания к ключевым особенностям этой системы[20,с.179].

Ключевые показатели эффективности (КРІ) дают возможность понять не только причину спада производства, возникновения сложностей в работе, но и причины успеха вашего дела. Вы сможете разобраться, почему дела пошли в гору, продолжить начатую практику, делать акцент в работе на те процессы, которые позволяют увеличивать доход. Если вам кажется, что сейчас наступил, так называемый, «мертвый сезон», взгляните на показатели. Некоторые КРІ даже в это время могут расти. Например, может возрасти уровень объема продаж из расчетов на одного клиента. В масштабах всего бизнеса этого может быть не заметно, но КРІ помогут увидеть вам то, что невозможно заметить субъективным взглядом руководителя.

Три уровня показателей эффективности

Какие показатели эффективности существуют? На что можно опираться при разработке КРІ? Начнем с объективных показателей, которые есть у каждой организации, предприятия. К ним можно отнести: объем производства, объем продаж, рентабельность и чистую прибыль, которая образуется в связи с функционированием производства или предприятия.

Как правило, используя эти показатели в мотивационной системе, идет сравнение реальных данных с теми, которые планировались в определенный отчетный период (как правило, он составляет месяц, в некоторых случаях – квартал). Применяют такие показатели в системе мотивации административно-управленческого персонала, который оказывает влияние на ход дел предприятия. Этот уровень можно назвать первым (высоким). Именно эти показатели интересны руководству, и они являются итогом

работы всего механизма. Но стимулировать нужно не только тех, кто курирует деятельность сотрудников, но и сам персонал, который участвует в конкретных вспомогательных операциях и трудится непосредственно на производстве[20,с.179].

Рассмотрим второй уровень показателей эффективности. Это, прежде всего, показатели эффективности производства, от которых уже в итоге зависит общий объем производства. Здесь мы смотрим на работу конкретных цехов, лабораторий, технических служб. В КРІ идет оценка объема производства, сроков исполнения работы и ее качества. Второй уровень мотивации также относится и к отделам, которые отвечают за сбыт изготовленной продукции: складской отдел, маркетинговый отдел, отдел продаж. В данном случае будет оцениваться объем продаж и учитываться дебиторская задолженность. В целом, этими двумя уровнями можно было бы ограничиться, если бы не работа вспомогательных отделений, без которых невозможно функционирование всей системы предприятия.

Третий уровень показателей оценивается в отношении отделов, которые помогают обеспечивать функционирование: бухгалтерский и юридический отделы, работа системных администраторов, кадровых служб, отдела безопасности и канцелярии. Мотивация зависит от того, что именно требуется от сотрудников. Как правило, в данном случае принимают во внимание качественное и своевременное исполнение обязанностей и поставленных задач[20,с.179].

Разработка ключевых показателей эффективности (КРІ) – сложная, но абсолютно оправданная работа, которая приведет предприятие к достижению поставленных целей. Конечно, это произойдет лишь в случае, если расчет будет произведен верно. Важно поставить акценты на тех показателях, которые действительно повлияют на развитие компании, и не растрачивать дополнительные ресурсы впустую.

Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО “КУЛИНАР”

2.1. Общая характеристика и организационная структура ООО “Кулинар”

Предприятие ООО "Кулинар" зарегистрирована 20 декабря 2002 года местным органом ФНС — Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №23 по Красноярскому краю. Учредителем является Зенич Галина Николаевна. Полное официальное наименование — Общество с ограниченной ответственностью "Кулинар". Юридический адрес: 660075, Красноярский край, г. Красноярск, улица Лиды Прушинской, 5А. Телефон +7 (391) 221-85-27.

Основной вид деятельности - пищевое предприятие общественного питания при учреждениях и столовая - пирожковая. Вспомогательные виды деятельности: производство соленого, вареного, запеченого, копченого, вяленого и прочего мяса, производство колбасных изделий, производство мясных (мясосодержащих) консервов, производство мясных (мясосодержащих) полуфабрикатов. Директор ООО "Кулинар" — Галина Николаевна Зенич. Организационно-правовая форма — общество с ограниченной ответственностью. Тип собственности — частная собственность.

ООО "Кулинар" – это комбинат питания, торгово-производственное объединение, в состав которого входят: фабрика-заготовочная или специализированные заготовочные цеха и доготовочные предприятия (столовая, кафе).

Рассмотрим размеры предприятия и рассчитаем таблицу 1, используя данные бухгалтерской отчетности (Приложение 1,2). Анализ таблицы показывает, что выручка увеличилась на 22,1% или на 19201 т.р. за анализируемый период, среднегодовая стоимость основных фондов,

наоборот, снизилась на 12,2%. Среднегодовая численность работников предприятия уменьшилась на 3 человека.

Показатели	Годы			Отклонение 2021 г. от 2019 г, (+,-)	2021 г. в % к 2019 г.
	2019г.	2020г.	2021г.		
Выручка, тыс. руб.	86934	100802	106135	19201	122,1
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	24837,5	23377	21822	-3015,5	87,8
Среднегодовая численность работников предприятия - всего, чел.	103	100	100	-3	101

Таблица 1 Размеры предприятия ООО "Кулинар"

Финансовые результаты деятельности любого предприятия характеризуются суммой полученной прибыли (убытка) и уровнем рентабельности (убыточности). Прибыль предприятия получают главным образом от реализации продукции, а также от других видов деятельности. Значит, чем больше предприятие реализует рентабельной продукции, тем больше получит прибыли, тем лучше его финансовое состояние.

Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия. Важнейшими среди них являются показатели прибыли, которая в условиях рыночной экономики составляет основу экономического развития предприятия.

Прибыль в обобщенном виде отражает результаты хозяйствования, продуктивность произведенных затрат. В росте прибыли заинтересованы как предприятие, так и государство. Прибыль создает базу для самостоятельного финансирования, расширения производства, решения проблем социальных и трудовых конфликтов, а так же прибыль организаций является основным источником формирования государственного бюджета.

За счет прибыли выполняется также часть обязательств предприятия

перед бюджетом, банками и другими организациями и предприятиями. Таким образом, показатели прибыли становятся важными для оценки производственной и финансовой деятельности предприятий. Она характеризует степень его деловой активности и финансового благополучия. Прибыль отчетного периода отражает общий финансовый результат производственно-финансовой деятельности предприятия с учетом всех его сторон.

Финансовый результат от продаж складывается в результате сравнения полученной выручки от продажи продукции и себестоимости продукции - затрат произведенных для получения продукции. Кроме прибыли от продажи в бухгалтерском учете формируются и другие виды финансовых результатов – валовая прибыль, прибыль (убыток) до налогообложения, чистая прибыль. Данные показатели рассмотрим в таблице 2.

Показатели	Годы			2021 г. в % к 2019 г.
	2019	2020	2021	
Выручка, тыс. руб.	86934	100802	106135	122,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	53641	63819	68641	127,9
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	33293	36983	37494	112,6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	27570	31584	30484	110,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5723	5399	7010	122,5
Прочие доходы, тыс. руб.	906	580	303	33,4
Прочие расходы, тыс. руб.	209	134	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	6420	5845	7313	113,9
Текущий налог на прибыль, тыс.руб.	-	-	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	6420	5845	7313	113,9
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	7,4	5,8	6,9	-

Таблица 2 Оценка финансовых результатов деятельности ООО "Кулинар", тыс.руб.

Анализ таблицы показывает, что в 2021 ООО "Кулинар" получило прибыль до налогообложения за 2021 год -7,31 млн. руб. Так как текущий налог на прибыль не был уплачен предприятием, то чистая прибыль также составила -7,31 млн. руб. Рентабельность продаж по чистой прибыли – самый большой показатель был в 2019 году и составил 7,4% за исследуемый период. В целом, можно сделать вывод, что предприятие работает прибыльно и рентабельно. Более наглядно основные финансовые результаты организации представим на рисунке 1.

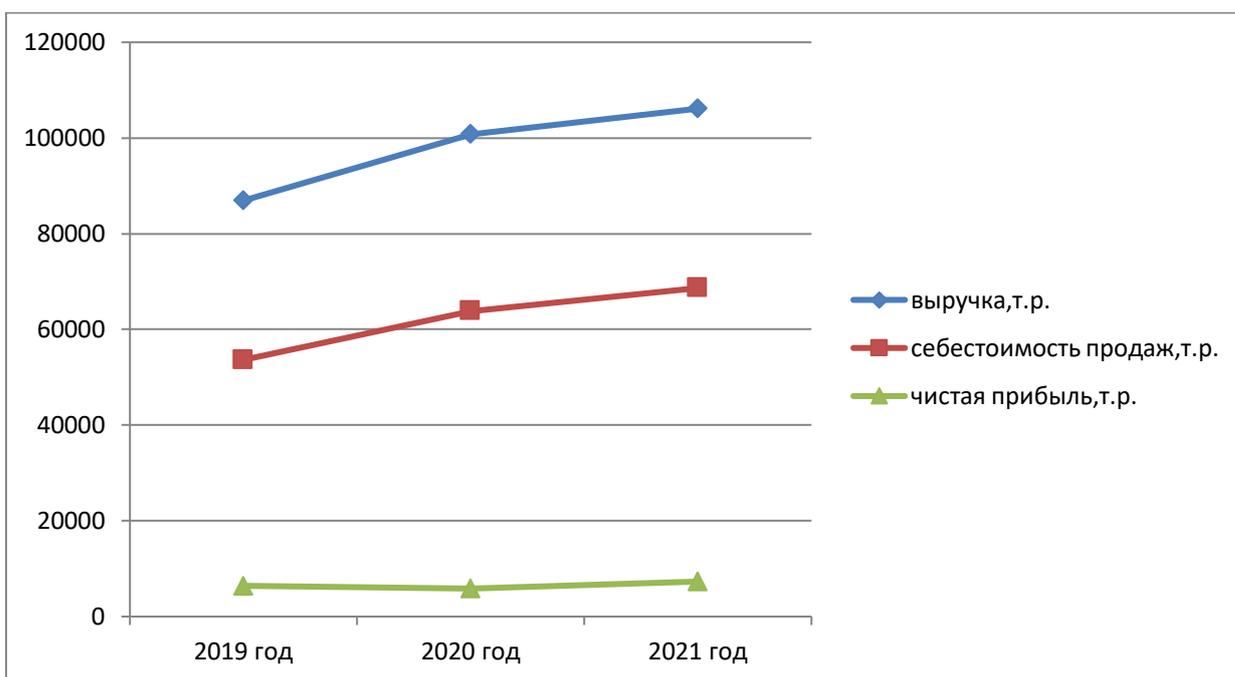


Рисунок 2 Основные финансовые результаты ООО "Кулинар" ", тыс.руб.

Главными признаками оценки финансового состояния предприятия являются ее платежеспособность. Платежеспособность является внешним проявлением эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия и ее финансовой устойчивости. Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе, рассчитывают коэффициенты, представленные в таблице 3. Где СК - собственный капитал. Состоит собственный капитал из статей пассива баланса – уставный капитал, складочный капитал и вклады товарищей, добавочный капитал, резервный фонд, нераспределенная прибыль и прочее.

Показатели	Расчет	Нормальное ограничение	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отношение 2021г. к 2019г.
Коэффициент концентрации собственного капитала	СК/ВБ	$\geq 0,5$	0,66	0,53	0,72	0,06
Коэффициент концентрации привлеченных средств (финансовой зависимости)	(ДО+КО)/ВБ	$\leq 0,5$	0,34	0,47	0,28	-0,06
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	(ДО+КО)/СК	≤ 1	0,51	0,88	0,39	-0,12
Коэффициент финансовой устойчивости	(ДО+СК)/ВБ	$>0,8$	0,97	0,79	0,88	-0,09
Коэффициент финансового левериджа	ДО/СК	<1	0,46	0,49	0,24	-0,22
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	СОС/ОА	$\geq 0,1$	-1,6	-2,83	-0,86	0,74
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	СОС:МЗ	$\geq 0,5$	-13,9	-50,7	-17,0	-3,1
Коэффициент маневренности собственного капитала	СОС:СК	$>0,5$	-0,29	-0,65	-0,18	0,11

Таблица 3 Коэффициенты платежеспособности ООО "Кулинар"

ВБ - валюта баланса. Это сумма всех отраженных в балансе активов или всех пассивов.

ДО - Долгосрочные заемные обязательства,

КО - Краткосрочные заемные обязательства,

СОС - собственные оборотные средства (строка 1300 баланса-строка1100).

ОА - оборотные активы,

МЗ - Запасы.

По полученным показателям можно сделать следующий вывод.

Коэффициент концентрации собственного капитала за исследуемый период соответствует оптимальному значению.

Коэффициент концентрации привлеченных средств (финансовой зависимости) в течение всего периода имеет значение в пределах нормы.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств не должен превышать единицы. На предприятии все хорошо с этим коэффициентом. Значения данного показателя свидетельствует о снижении зависимости предприятия от внешних источников.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть имущества предприятия формируется за счет устойчивых источников. Это повышает привлекательность предприятия для потенциальных инвесторов. Он также находится в нормативном диапазоне.

Одной из основных характеристик финансовой устойчивости предприятия является уровень финансового левериджа, который показывает, сколько рублей долгосрочного заемного капитала приходится на 1 рубль собственных средств. Чем ниже значение показателя, тем ниже риск и выше резервный заемный потенциал предприятия. На исследуемом предприятии коэффициент финансового левериджа в норме за весь исследуемый период.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает достаточность у предприятия собственных средств для

финансирования текущей деятельности. За весь период на предприятии этот коэффициент имеет отрицательное значение, что говорит о недостаточности собственных средств и руководству ООО "Кулинар", стоит обратить внимание на данный показатель.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами показывает, какая часть запасов и затрат финансируется за счет собственных источников. И мы делаем вывод, что запасы и затраты формируются на данном предприятии не за счет собственных источников. Данный коэффициент с отрицательным знаком на протяжении всего анализируемого периода.

Коэффициент маневренности собственного капитала также за весь период имеет отрицательное значение, что свидетельствует об уменьшении финансирования собственным капиталом текущей деятельности предприятия.

В целом, анализ данных Таблицы 3 показал, что из 8 коэффициентов 3 из них не только не соответствует норме, но и имеют отрицательное значение. Это говорит о том, что ООО "Кулинар" финансово неустойчиво.

Проведем анализ коэффициентов ликвидности исследуемой организации на основании Таблицы 4.

Анализ показателей ликвидности выявил, что коэффициент абсолютной ликвидности при рекомендуемом значении от 0,2 до 0,5 только в 2021 году находится в нормативном значении. В 2019 году данный коэффициент был намного выше нормы, но это не следует рассматривать как очень хороший показатель.

Ведь деньги, которые просто лежат на расчетном счете или вложены в финансовые инструменты, которые можно превратить в деньги практически немедленно, "не работают" на бизнес. То есть не используются предприятием в тех целях, ради которых она создавалась.

Показатели	Оптимальное значение	2019г.	2020г.	2021г.	Изменения
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	1,1	0,08	0,4	-0,7
Коэффициент критической оценки	0,7-0,8	1,2	0,07	0,4	-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	> 2	11,7	2,4	4,7	-7,0

Таблица 4 Коэффициенты ликвидности ООО "Кулинар"

В 2020 году этот коэффициент, наоборот, намного ниже нормы, что говорит о том, что денежных средств и краткосрочных финансовых вложений предприятия недостаточно для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент критической оценки за один год анализируемого периода не соответствует нормативному. В 2019 году он был выше нормы, то есть предприятие имеет высокий уровень платежеспособности и вероятность привлечения внешних ресурсов. Коэффициент критической оценки в 2020 и 2021 годах ниже нормативного. Это значит, что предприятие может немедленно погасить текущую краткосрочную задолженность за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, а также поступлений по расчетам только на 4% в 2021 году.

Коэффициент текущей ликвидности на протяжении всего исследуемого периода соответствует нормативному значению.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО "Кулинар", несмотря на полученную чистую прибыль в 2021 году в размере 1365 тыс.руб., недостаточно платежеспособно, так как 3 коэффициента платежеспособности из 8 ниже нормативного значения и коэффициент критической оценки не соответствует норме за весь анализируемый период.

2.2. Оценка системы мотивации персонала предприятия

Любое предприятие создается для того, чтобы получать максимальную прибыль. Каждый сотрудник на рабочем месте в идеальном случае должен демонстрировать максимальную эффективность.

Сумма эффективности труда каждого из работников выражает социальный эффект предприятия. Если сотрудники непосредственно причастны к организации продаж товаров и услуг, можно говорить о финансовой прибыли.

Поэтому оценка уровня мотивации каждого работника играет в этом процессе ключевую роль. Эффективной или не эффективной работой, сотрудник оказывает влияние на рабочее место, то есть снижает показатели рабочей единицы. Данный фактор характеризуется тем, что может возникать цепная реакция. Видя плохую работу коллеги, другие сотрудники показывают более низкие результаты.

Для исследования существующей системы мотивации в организации и уровня мотивации персонала, был использован метод анкетирования. Анкетирование было анонимным и заполнялось сотрудниками в бумажной форме. ООО «Кулинар»- это производственный комбинат, который включает в себя много подразделений.

Практическое исследование проводилось в одном из подразделений, а именно кафе – столовой ООО «Кулинар». Средний чек- 585 рублей. Здесь работают 14 сотрудников: менеджер, повара, продавцы раздачи (так же являются официантами, сотрудниками зала). Они и участвовали в анкетировании.

Анкета состояла из 10 вопросов: 8 закрытых и 2 открытых. Важной характеристикой анкеты является четкость формулировки и существенность вопросов для проводимого исследования. Полный текст анкеты представлен в Приложении 3.

Первые три вопроса («Ваш возраст», «Ваш пол» и «Сколько лет Вы работаете в ООО "Кулинар"?») были направлены на выявление основной возрастной категории в коллективе и устойчивости рабочего состава.

Далее были представлены вопросы, непосредственно связанные с темой исследования.

Четвертый вопрос был направлен на выявление степени удовлетворенности работой сотрудниками и представлял собой закрытый вопрос с возможностью выбора только одного варианта ответа.

Пятый закрытый вопрос с выбором нескольких вариантов ответов позволял выявить методы нематериального стимулирования, используемые в организации.

Шестой вопрос также был закрытым с возможностью выбора нескольких ответов. С помощью него можно определить, проводятся ли мероприятия различной направленности (обучение, отдых, сплочение) для трудового коллектива.

В седьмом вопросе были представлены 18 мотивирующих факторов к работе, из которых необходимо выбрать 5 самых важных и проранжировать от 1 до 5 (1 – самое важное в списке).

Восьмой вопрос представлял собой шкальный, в котором надо было оценить по десятибалльной шкале свой уровень трудовой активности, где 10 – «выкладываюсь на 100%».

Девятый и десятый вопросы были открытыми. Респонденты отвечали на вопросы, которые помогают выявить, какие факторы и изменения могли бы способствовать повышению личной трудовой активности и работы отдела в целом.

Перейдем непосредственно к анализу результатов данного анкетирования.

По гендерному составу участников в коллективе явно преобладают женщины: 71,4% (10 человек) - женщины и 28,6% (4 человека) - мужчины.



Рисунок 3. Гендерный состав респондентов

Средний возраст трудового коллектива около 26 лет. 71,4% (10 человек) респондентов находятся в промежутке от 18 до 25 лет, 21,4% (3 человека) опрошенных- возраст от 26 до 35 лет. 7,1% (1 человек) опрошенных- возраст от 35 до 50 лет. С полным распределением вариантов ответов можно ознакомиться на диаграмме ниже.



Рисунок 4. Возраст сотрудников ООО «Кулинар»

Далее рассмотрим стаж работы персонала в организации. 10 сотрудников (71,4%) работает в ООО «Кулинар» менее 1 года. 28,6 % (4 человека) ответили «1-3 года». С полным распределением вариантов ответов можно ознакомиться на диаграмме ниже.

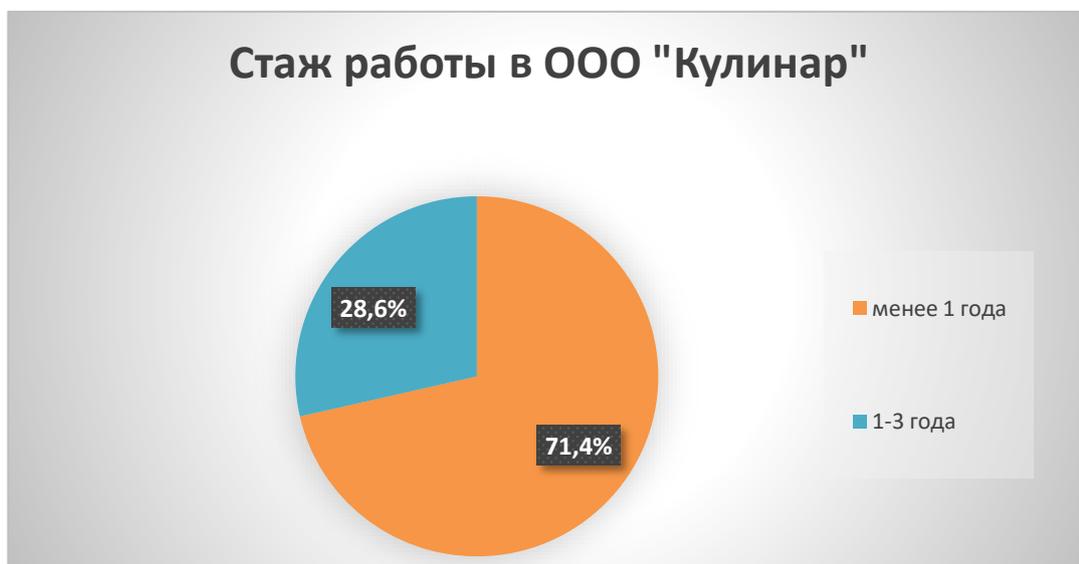


Рисунок 5. Стаж работы сотрудников ООО «Кулинар»

Также проведенное исследование показало, что почти все респонденты не полностью удовлетворены работой в ООО «Кулинар» (10 человек), что показывает и стаж работы в организации.

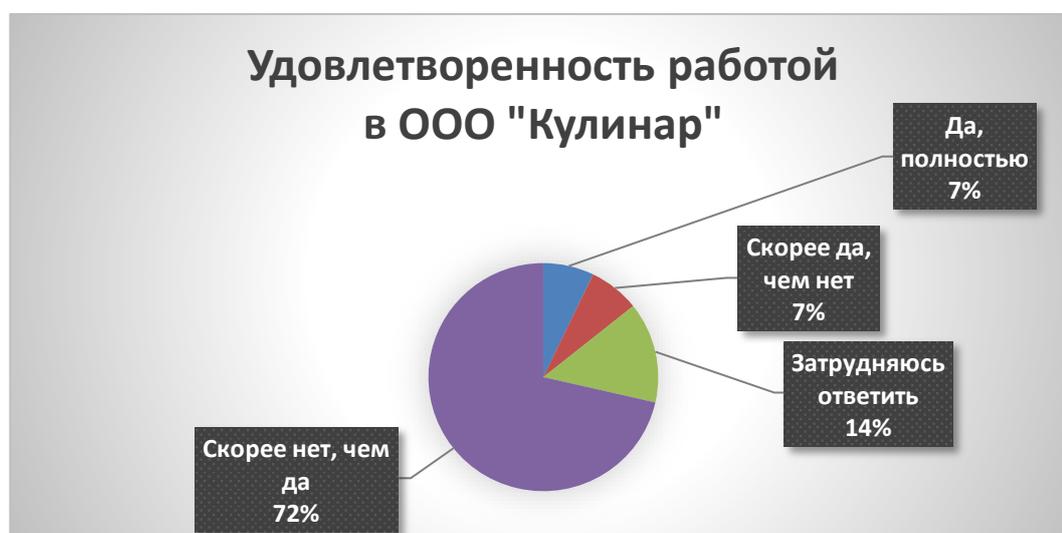


Рисунок 6. Удовлетворенность работой сотрудников ООО «Кулинар»

Ответы респондентов на вопрос, касающийся видов поощрений в организации, показали расхождения между сотрудниками. Скорее всего, это связано с неосведомленностью сотрудников о существующих методах стимулирования в организации, недостаточной открытостью информации. Так, только 1 вариант - премию, выбрали 9 человек, три человека - выдачу почетной грамоты и один человек – благодарность.

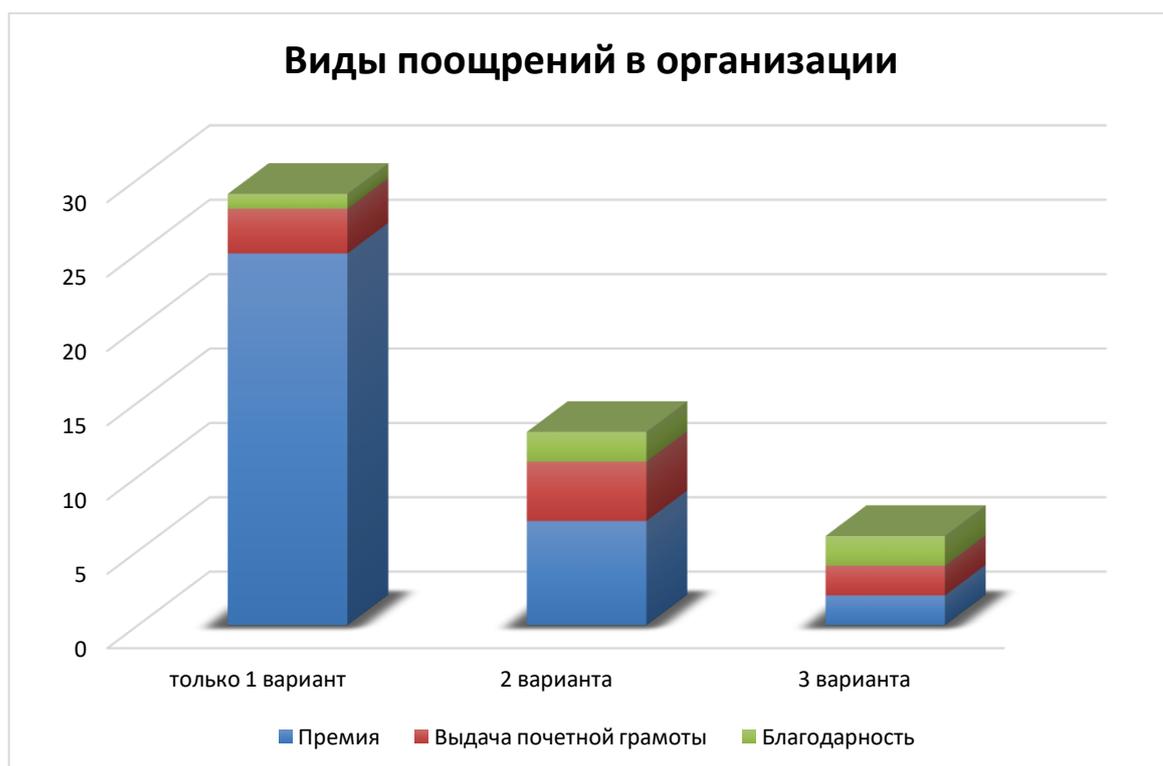


Рисунок 7. Виды поощрений в ООО «Кулинар»

Результаты, полученные в следующем вопросе, также показывают расхождения в вопросе организации досуга сотрудников вне рабочего времени.

Так, 10 человек отметили вариант, о том, что коллектив сам организует отдых, а 4 сотрудников выбрали все предложенные варианты мероприятий.

Ответы на данный вопрос можно просмотреть в диаграмме ниже.

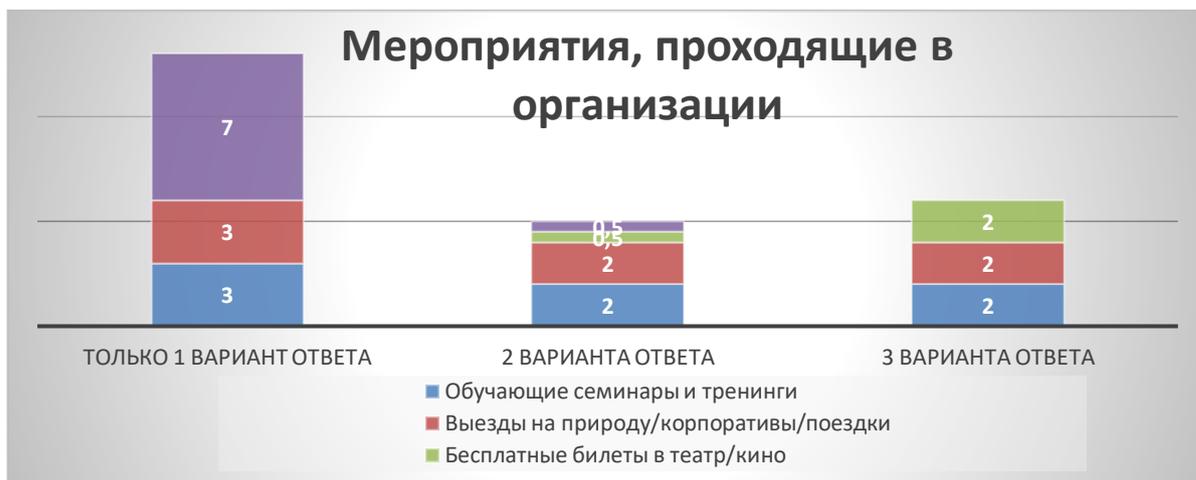


Рисунок 8. Мероприятия, проходящие в ООО «Кулинар»

В 7 вопросе опрошенные выбирали из предложенных мотивирующих факторов в работе 5 самых важных. Много сотрудников (10 человек) отметили на первом месте близость к дому и гибкий график. Также сотрудники выделили такие факторы, как работа по специальности, зарплата, обучение, условия труда, хороший коллектив, отношения с руководителем, нормированный рабочий график и интерес к работе.

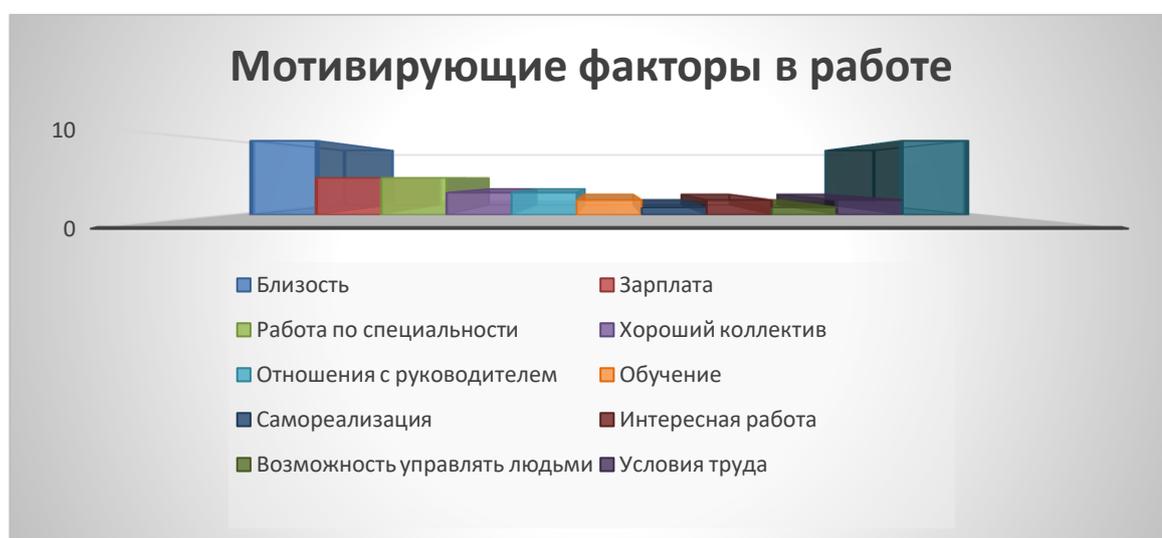


Рисунок 9. Мотивирующие факторы

В 8 вопросе сотрудники оценили уровень своей трудовой активности. Большинство опрошенных (10 человек) считают, что выкладываются на 100%. 1 сотрудник отметил 9 из 10 баллов. 1 человек оценил уровень

трудоу активности на 8 баллов, и 2 человека отметил, что работают только в половину своих возможностей (5 баллов).



Рисунок 10. Уровень трудовой активности

Также часть респондентов написали факторы, которые способствовали бы повышению собственной трудовой активности и развитию работы кафе-столовой. К факторам, мотивирующим сотрудников относятся: увеличение видов поощрений сотрудников, выдача премий, обеспечение дополнительного образования и курсов повышения квалификации, а также социальные бонусы (например, путевки на море).

Таким образом, по результатам данного исследования можно сделать вывод о том, что в ООО «Кулинар» есть такой важный показатель как текучесть кадров. При увольнении сотрудник всегда называет причину ухода, в большинстве случаев это другая работа, либо не устраивает график работы. Но при этом большая часть кандидатов устраивается на работу из-за гибкого графика. В связи с этим можно сделать вывод о том, что дело в недостаточной либо плохой мотивации, условиях труда, заработной платы. В целом, в ООО «Кулинар» необходимо совершенствование системы мотивации.

Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО “КУЛИНАР” НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ООО “Кулинар” на основе ключевых показателей эффективности

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей (BalancedScorecard), в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе в зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

Мотивация персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, мотивирующей на выполнение должностных обязанностей самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработная плата. Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей предприятия. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета - экономически обоснованы.

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КРІ увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала.

Внедрение системы управления и мотивации с помощью КРІ требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат,

когда определенная часть заработка ставится в зависимости от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во время мирового кризиса.



Рисунок 11. Схема формирования КРІ

Для начала нужно определиться с целью, которую ставит перед собой предприятие. Для большинства такой целью конечно же является прибыль. Организация ООО «Кулинар» не отстает от большинства предприятий и ее окончательная цель – прибыль. Предприятие предоставляет услуги общественного питания.

Для достижения окончательной цели трудятся много сотрудников, для каждого из них нужна своя мотивация в рамках своей должности. При разработке часто используется два подхода: процессный и функциональный.

Процессный включает в себя построение бизнес-процессов, постановление целей для этих процессов и разработка КРІ. Функциональный подход состоит из определения структуры предприятия, служебных функций персонала и разработка КРІ.

Так как премиально-бонусная программа рассчитана на прямую материальную мотивацию для сотрудников, при разработке такой программы

в нашей работе будет использоваться второй, функциональный подход для разработки КРІ.



Рисунок 12. Два подхода к разработке КРІ

В соответствии с функциональным подходом на основе целей предприятия формируется организационная структура, отражающая основные направления деятельности предприятия, состав и выполняемые функции сотрудников. Любая организационная структура определяет состав должностей, ответственность этих должностей. Затем определяются их служебные функции.

Если известны функции руководящих должностей и линейного персонала, то для каждого из них разрабатываются определенные показатели, позволяющие оценить степень выполнения этой функции.

На рисунке 13 представлен функциональный подход к разработке КРІ.

Функциональный подход к разработке KPI

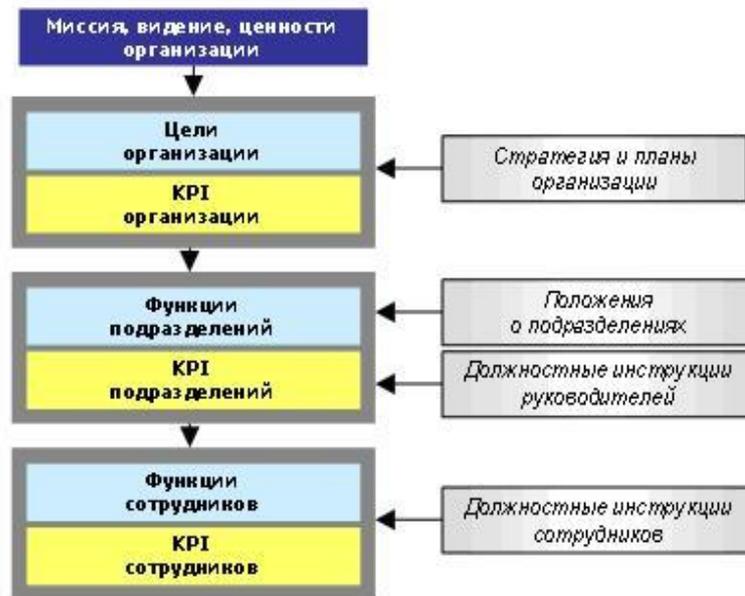


Рисунок 13. Функциональный подход к разработке KPI

В соответствии с таким подходом показатели эффективности на разных уровнях разрабатываются на основе целей организации и служебных целей руководящих должностей, так же линейного персонала ООО «Кулинар». На каждом уровне сотрудников, под каждую функцию подбирается один или несколько показателей, оценивающих прямо или косвенно исполнение своих функций.

В результате декомпозиции целей предприятия, будут получены функции и цели руководителей, соответственно линейный персонал так же получает свои цели и функции. Одно подразделение тесно взаимосвязано с другим. Так цели предприятия последовательно передаются сверху вниз на уровень подразделений и сотрудников.

Таким образом, функциональный метод разработки KPI, является наиболее понятным как для сотрудников руководящих должностей, так и линейному персоналу, а значит декомпозиция целей и функций прямо дойдет до самых глубин предприятия и работа сотрудников будет более

эффективной. А за счет взаимосвязи показателей работа сотрудников будет командной.

Сотрудник, устроившийся на предприятие получает на руки трудовой договор и должностную инструкцию . Рассмотрим всех сотрудников в столовой по порядку:

Менеджер – главное звено в управлении. В должностные обязанности входит управление линейными сотрудниками, координация их работы и контроль. Так же сбор и сдача инкассации, своевременный заказ продукции и всего необходимого для правильной работы, обучение новых сотрудников, ведение ежедневной документации, инвентаризация и многое другое. Зарботная плата у менеджеров формируется сложением отработанных часов, умноженных на почасовую ставку плюс премии.

Повара – линейные сотрудники. Зарплата повара состоит из отработанных часов, умноженных на почасовую ставку. В среднем повар получает пятнадцать – двадцать тысяч рублей в месяц. Повара неотъемлемая часть команды, он изготавливает разнообразную продукцию, именно от него зависит качество предоставляемых блюд и напитков на предприятии. Средняя зарплата повара составляет 16023,4руб.

Продавцы раздачи (официанты) – также являются линейными сотрудниками. Зарплата официанта состоит из отработанных часов, умноженных на почасовую ставку. В среднем статистическом графике два через два дня без выплаты премии, официант получает восемь-десять тысяч.

При этом официант – главное составляющее звено предприятия, ведь именно он продает продукцию, именно он осуществляет обслуживание, напрямую общается с гостями. Именно от него будет зависеть, вернется ли гость снова или нет. Зарплата на данный момент времени десять - двенадцать тысяч рублей. Это слишком маленькая заработная плата данному сотруднику, поэтому необходимо разработать денежную мотивацию, в качестве премий. Денежная мотивация дает толчок для адекватной работы сотрудников.

Цель предприятия – получение максимальной прибыли от своей деятельности, в данном случае от продажи продукции. Общая цель предприятия декомпозируется до менеджеров кафе-столовой, спускаясь ниже по должностной лестнице, устанавливается цель для поваров и официантов. Декомпозировав цель по каждому уровню, составляются показатели эффективной деятельности сотрудников.

Для предприятия необходимо понимать, что для каждого уровня должностной лестницы необходимы свои показатели эффективности. Так как иерархия – это подчинение нижних должностей высшим, то цель предприятия становится необходимо декомпонировать до самого нижнего уровня должностей. На основании этого показатели эффективности деятельности так же декомпозируются по уровням иерархии должностей.

Иерархия показателей деятельности заключается в общности показателей деятельности менеджера, которые декомпозируются до поваров и официантов.

Организация может достигнуть свою цель лишь при взаимодействии всех сотрудников. Таким образом, если например официант не достигает своей поставленной цели, то и предприятие тоже не достигает своей цели.

Для построения структуры KPI по каждому сотруднику необходимо четко понимать функции, которые сотрудники выполняют.

Ключевые показатели деятельности официанта: обслуживание гостей; соблюдение чистоты и порядка на рабочем месте; исполнения стандартов обслуживания гостей предприятия. Рабочее место – зал, где находятся гости. Увеличение товарооборота, увеличение среднего чека гостя, успешные показатели проверок тайного гостя, довольные гости.

Повар: качественное приготовление блюд и напитков, соблюдение стандартов приготовления продукции, соблюдение санитарии. Рабочее место – холодный и горячий цех кафе-столовой.

Менеджер: контроль работы сотрудников, выполнение канцелярской работы, увеличение товарооборота и среднего чека, успешное прохождения проверок сервиса и внутренних проверок предприятия сотрудниками.

Исходя из представленных выше данных, можно сказать, что у каждого сотрудника свои функции и зоны ответственности. Но у менеджеров большая зона ответственности, это, несомненно, должно поощряться. Это необходимо учитывать при разработке премиально-бонусной программы, при этом не забывать какую долю ответственности несет сотрудник.

3.2. План реализации рекомендуемых изменений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО “Кулинар”

Показатели эффективности должны разрабатываться для каждой группы подразделений, например для официантов, поваров и менеджеров. При разработке любого показателя необходимо фиксировать ответственное лицо, которое будет отвечать за реализацию данного показателя.

В кафе это будет (для официантов и поваров) менеджер, который будет следить за реализацией их показателей. Для менеджера такое ответственное лицо будет являться директор предприятия.

Основные требования к показателям являются:

- показатели должны стимулировать работосотрудника;
- показатели должны быть четко определены и измеримы;
- показатели должны быть реальны и достижимы;
- показатели должны быть распределены в соответствии с зонами ответственности сотрудников.

Для мотивации сотрудников принято использовать 3-5 показателей КРІ.

Мотивация официантов:

1% от личных продаж официанта – у сотрудника есть специальная карта, на которую он забивает заказ в терминал. В течение месяца там

накапливаются виртуальные денежные средства, которые в конце месяца автоматически переносятся в базу бухгалтерии для расчета заработной платы.

Процент с продаж можно получить лишь пройдя так называемый порог кафе, который устанавливается директором. Если по истечении месяца официант проходит данный порог, то он получает денежное вознаграждение 1% от своих личных продаж.

Рекорд по выручке – фиксированная сумма денежных средств, предоставляется в случае, если кафе поставило рекорд по выручке за сутки. Сотрудники, работающие в эти сутки, получают денежного вознаграждение.

Конкурс «Лучший Работник зала» - раз в год проводится конкурс на лучшего работника, за первые три места идут соответствующие денежные вознаграждения.

Проверка «Тайного Гостя» - в кафе-столовой существуют проверки качества обслуживания гостей. Человек, не работающий на предприятии, приходит в кафе, заказывает блюда и напитки, отдыхает. Казалось бы, ничего особенного нет, но в этот может гость оценивает качество работы данного кафе. Проверка может иметь значение не более 100%. Таким образом, премия для работников зала является прохождением порога в 95% и выше.

Мотивация поваров:

премия 50% от оклада ежемесячно - оклад рассчитывается как отработанные часы. Из полученной суммы берется 50% и умножается на почасовую ставку, это и будет структурная премия. Рекорд по выручке – фиксированная сумма денежных средств, предоставляется в случае, если кафе поставило рекорд по выручке за сутки. Сотрудники, работающие в эти сутки, получают денежного вознаграждение.

Конкурс «Лучший повар» проводится раз в год, непосредственно на самом предприятии, перед конкурсом кандидатов обучают, проводят тренинги. По итогам конкурса лучшие получают денежное вознаграждение.

Конкурс «Адская кухня» проводится два раза в год, проверки качества предоставляемой продукции проводятся внепланово, то есть участниками могут быть все сотрудники предприятия. Специально обученный специалист, либо сотрудники руководящих должностей данного предприятия, так же внепланово, проводят проверку по определенным бланкам контроля. По итогам проверки за отличный результат, свыше 95% , повар получает индивидуальную форму.

Проверка «Тайного Гостя» свыше 95% - так же как и у официантов, повара приготавливают напитки и продукцию, отдают ее качественно, поварам предоставляется премия за тайного гостя в размере 50% от премии официанта за тайного гостя. Проверка «Тайного Гостя» с собой – как и общие проверки тайного гостя, существует проверка на принятие и приготовления заказа с собой.

Мотивация менеджера: Оклад рассчитывается как отработанные часы. Из полученной суммы берется 50% и умножается на почасовую ставку, это и будет структурная премия.

Рекорд по выручке – также, как и все сотрудники, находящиеся на смене, в которой был сделан рекорд по выручке, менеджер получает денежное вознаграждение немного больше, чем у линейных сотрудников. Основная премия для менеджеров –включает в себя несколько показателей, по которым она рассчитывается.

Главным для получения данной премии является прохождение порога «тайного гостя», свыше 87% в среднем за месяц и достижение целей по товарообороту, поставленные руководителем.

Расчет премии выглядит следующим образом:

Премия = (Прем.Проц * ПЧ + ПЧ) * КЭР –ПЧ, где:

ПремПроц–премиальный процент, составляет 70%;

КЭР –коэффициент эффективности работы менеджеров кафе;

ПЧ –почасовая ставка.

При условии $KЭР < 0,9$, то премия не выплачивается;

ТГ < 87%, премия не выплачивается.

Пример расчета процента премии для менеджера:

Факт ТГ январь 2017 –1707412,90 р.

Цель ТГ январь 2017 –1747172,66 р.

ТГ январь 2017 –95,2%КЭР = $(1707412,90/1747172,66) + 0,3*0,952 = 0,684+0,2856 = 0,967.$ % премии = $(0,7*70+70)*0,967-70 = 45\%$.

В итоге менеджер получает 45% от оклада ((часы*ставка в час)+структурка).

Пример : отработано 170 часов, $170*70+$ структурка = 17850 руб.

Премия составит 45% от 17850 руб. = 8032 руб.

Так как у каждого сотрудника кафе своя материальная мотивация, рассмотрим достоинства и недостатки мотивации на примере поваров. Сравнительная характеристика представлена в таблице 5.

Показатель	Достоинства	Недостатки
Структурная премия	Фиксированный процент от оклада, нет рисков, стабильность	–
Процент с проверок «тайного гостя»	Дополнительный бонус, заинтересованность в предоставлении качественных напитков и блюд	Полностью не зависит от личных действий сотрудника
Конкурс «Лучший повар»	Заинтересованность сотрудника в работе, стремление быть лучшим, а значит увеличение качества работы.	Требует дополнительного времени вне работы
Премия за «тайного гостя»100% + super	Стремление сотрудника выполнять стандарты качества, предоставлять качественную продукцию, что приведет к благоприятному настрою гостя	Без оценки «super» сотрудник не получает бонус. Такая оценка ставится исключительно субъективно.
Нематериальное	Стремление сотрудника	Нет стимула проходить

вознаграждение за проверку качества приготовленной еды	за качества	быть лучшим и успешно пройти проверку, чтобы получить индивидуальную форму, которой ни у кого нет. Знак индивидуальности	проверку свыше нижней грани
--	----------------	--	-----------------------------

Таблица 5 Характеристика мотивации поваров в ООО «Кулинар»

На предприятии ООО «Кулинар» представлена более материальная мотивация сотрудников и недостаточно развита мотивация для создания команды, общих специальных мероприятий. У каждой позиции существуют свои достоинства и недостатки. Премияльно-бонусная система развита не достаточно и сотрудники не полностью удовлетворены, а, значит, прилагают не максимальные возможности в своей работе.

Разработка КРІ для поваров. Повар тоже важный и необходимый сотрудник организации. Именно он приготавливает блюда и напитки, которые представлены в меню. Задача повара приготовить блюда и напитки по стандартам качества предприятия, соблюдая пошаговую структуру приготовления, так же соблюдая технологические карты.

Показатель деятельности	Измерение/расчет
Проверка качества приготовленных напитков	При прохождении проверки качества напитков свыше 95% бармен получает денежное вознаграждение в размере 1500 руб.
Проверка ТГ	При прохождении проверки свыше 95% повар получает денежное вознаграждение в размере 500 руб.; при установлении гостем оценки «super», денежное вознаграждение увеличивается до 900 руб

Таблица 6 Показатели эффективности деятельности повара

Для повара так же введена постоянная структурная премия в виде 50% от отработанных часов сотрудником.

Разработка KPI для официантов. Официантам необходимо качественно выполнять свои функции: обслуживание гостей по стандартам предприятия, увеличение товарооборота кафе-столовой. К примеру, в сети «Кофе Хаус» проводятся проверки качества сервиса с помощью сторонней организации «4servis», проверка заключается в том, чтобы люди, не работающие в организации, приходили в кафе и оценивали обслуживание по специализированной анкете, где указывают баллы и ставят комментарии.

Максимальная оценка такой проверки составляет сто процентов, однако большинство официантов не выполняют свои функции настолько качественно, чтобы набралось сто процентов. Исходя из опыта работы, могу сказать, что виной такого поведения либо отсутствие знаний, либо отсутствие мотивации. В первом случае решается все просто и сотрудника отправляют на дополнительное обучение, во втором необходимо разработать систему мотивации.

Показатель деятельности	Измерение/расчет
Увеличение товарооборота	При прохождении порога кафе в 2500 руб., официант получает денежное вознаграждение в размере 3% от своего выполненного товарооборота в течении месяца.
Прохождение проверки ТГ	При прохождении проверки свыше 95% официант получает денежное вознаграждение в размере 1000 руб., при прохождении проверки: гость ставит оценку «super» - официант получает денежное вознаграждение в размере 1500 руб.

Таблица 7 Показатели эффективности деятельности официанта

Официанты –главное звено в организации, предоставляющей услуги общепита, так как именно он напрямую общается с гостями. В организации «Кофе Хаус» официант получает небольшую заработную плату в связи с малой почасовой ставкой, для привлечения новых сотрудников и удержания ценных необходима мотивация.

Эффективность всего двух показателей будет сразу видна, если объяснить сотруднику, как и за что он может получить денежное вознаграждение. Сотрудник, понимающий это, будет более мотивирован на более эффективную работу

Разработка KPI для менеджеров.

Менеджеры кофейни являются менеджерами среднего звена и первыми управленцами в кофейни. Они несут огромную ответственность, как за показатели, так и за жизни своих подчиненных.

Показатель деятельности	Измерение/расчет
Товарооборот	При выполнении месячного плана по товарообороту, менеджер получает 70% от отработанных часов.
Итоги инвентаризации	По итогам ежемесячной инвентаризации, результат от 0-10000руб., менеджеру выплачивается от 0-50% соответственно от отработанных часов.
Проверка сервиса	При успешном прохождении проверок, в конце каждого квартала считается общий показатель в %, если такой показатель больше 95%, то менеджеру выплачивается денежное вознаграждение в виде 6000руб.
Проверка качества продукции	
Проверка санитарии и безопасности питания	

Таблица 8 Показатели эффективности деятельности менеджера

Так же у менеджера остаётся структурная постоянная денежная мотивация в виде 50% от отработанных часов. В основном все показатели эффективности деятельности сотрудников рассчитаны на период месяц. Такой период является наиболее эффективным.

Для поддержания духа коллектива, как в баре, так и в целом в организации, необходимо проводить ежесезонные программы выезда на природу, либо другие выездные программы, корпоративы. Для поддержания коллективного духа в баре предлагаю рекомендации: общий процент за

квартал по проверкам ТГ свыше 95%, коллектив бара едет на корпоратив, который оплачивает организация; внутренние конкурсы (разрабатывается менеджером бара); на день рождения сотрудника, бар дарит свой, уникальный подарок.

Такие показатели не только помогут в поддержании благоприятной атмосферы в коллективе, но и создадут здоровую конкуренцию, повысят лояльность к организации.

Формула КРІ для менеджеров за месяц работы приведена ниже:

$$КРІ = ((0,7 \cdot A) + (Па \cdot A)) \cdot K + T(1),$$

где А – количество отработанных часов; Па – процент по итогам инвентаризации, %; К – почасовая ставка; Т – структурная премия, руб.

Для расчета ежеквартальной премии менеджера используется формула, с учетом выполнения условий, прибавляется 6000 руб. При вводе данного КРІ, менеджер первой категории, при отработке в 175 часов с учетом переработок и государственных надбавок, может получить заработную плату в размере тридцати тысяч рублей, с вычетом налога, что превышает заработную плату на данный момент в организации на десять тысяч рублей. Такая материальная мотивация повлечет за собой более эффективную работу менеджера, нацеленная на высокий результат.

3.3. Оценка эффективности по совершенствованию системы мотивации персонала ООО “Кулинар”

В этой части работы проведем сравнительную характеристику показателей до и после введения предложений по каждой категории сотрудников.

Вначале рассмотрим самую приближенную к гостям категорию сотрудников – официанты. Заработная плата официантов составляет отработанные часы, умноженные на почасовую ставку. Изначально основная

премия официантов составляет 0% от выполненного товарооборота. Для контроля соблюдения стандартов предприятия, используются проверки «тайного гостя», такая премия варьируется от нуля до тысячи рублей.

При внесении рекомендаций по обновлению системы премирования официантов значительно увеличивается процент основной премии сотрудника до трех процентов от выполненного товарооборота, так же для увеличения замотивированности сотрудника увеличена премия за прохождения проверки «тайного гостя» до полутора тысяч рублей. Так же введен акцент на субъективный показатель оценки «тайного гостя» для увеличения лояльности посетителей, с помощью него официант будет стремиться не только обслуживать гостей как «робот», но и стремиться сделать пребывание гостей максимально комфортным.

Рассмотрим изменения показателей поваров. Заработная плата повара составляет отработанные часы, умноженные на почасовую ставку, плюс постоянную структурную премию в виде пятидесяти процентов от отработанных часов, так же денежные выплаты в виде премий. До введения изменений в структуре премирования сотрудников, повара не были замотивированы приготавливать продукцию более качественно, так же как и не замотивированы на выполнения стандартов качества.

С введением материальной мотивации при разработанных конкурсах и проверках, у сотрудников повышается заинтересованность всегда выполнять стандарты приготовления блюд и напитков. Несомненно, заработная плата увеличится, что оставит сотрудника материально удовлетворенным.

Изменения показателей менеджеров: заработная плата менеджеров состоит из отработанных часов, умноженных на почасовую ставку, плюс постоянная структурная премия в размере пятидесяти процентов от отработанных часов сотрудником. Так же имеются денежные вознаграждения в виде премии, включающей показатели тайного гостя и товарооборота. Такая премия достаточно сложная в расчете и является не совсем понятной некоторым сотрудникам данной категории. В связи с

отсутствием должного понимания, на что нацелена премия, сотрудники не замотивированы на должный результат своей деятельности.

При внесении разработки совершенно новой системы премирования менеджеров, увеличится их материальная удовлетворенность и лояльность к предприятию, так же увеличатся показатели выручки кафе-столовой, среднего чека, качество проверок сервиса, качество предоставляемых блюд и напитков. Все вышеперечисленное можно объединить в общую таблицу для лучшего понимания показателей удовлетворенности сотрудников. Рассмотрим данные в таблице 9.

Должность сотрудника	Показатели до введения рекомендаций	Показатели после введения рекомендаций
Официант	1% от выполненного товарооборота, при условии прохождения порога кофейни в 2700 руб. проверка тайного гостя от 95%, выплачивается денежное вознаграждение в размере 1000 руб	3% от выполненного товарооборота, при условии прохождения порога кофейни в 2500 руб.; проверка тайного гостя от 95%, выплачивается денежное вознаграждение в размере 1000 руб., присубъективной оценки гостя «super», выплачивается денежное вознаграждение в размере 1500 руб.

Таблица 9 Показатели проекта до и после введения рекомендаций по обновлению системы премирования официанта

Должность сотрудника	Показатели до введения рекомендаций	Показатели после введения рекомендаций
Повар	структурная премия 50% от	структурная премия 50% от отработанных часов; при прохождении

	отработанных часов; проверка тайного гостя собой 100% + «super», сотруднику выплачивается денежное вознаграждение 500 руб.	проверки свыше 95% повар получает денежное вознаграждение в размере 500 руб.; при установлении гостем оценки «super», денежное вознаграждение увеличивается до 900 руб.
--	--	---

Таблица 10 Показатели проекта до и после введения рекомендаций по обновлению системы премирования повара

Должность сотрудника	Показатели до введения рекомендаций	Показатели после введения рекомендаций
Менеджер	структурная премия в размере 50% от отработанных часов; основная премия менеджеров..	при выполнении месячного плана по товарообороту, менеджер получает 70% от отработанных часов; по итогам ежемесячной инвентаризации, результат от 0-10000руб., менеджеру выплачивается от 0-50% соответственно от отработанных часов; при успешном прохождении проверок, в конце каждого квартала считается общий показатель в %, если такой показатель больше 95%, то менеджеру выплачивается денежное вознаграждение в виде 6000руб.

Таблица 11 Показатели проекта до и после введения рекомендаций по обновлению системы премирования менеджера

При введении усовершенствованных показателей деятельности сотрудников, значительно увеличится материальная удовлетворенность, повысится стремление работать, максимально эффективно используя навыки и задачи. Так же увеличится лояльность к организации, что поведет

за собой меньшую текучесть кадров, а значит и минимальные расходы на поиск новых кандидатов и их дальнейшее обучение в организации.

Затраты на разработку эффективных показателей деятельности представлены в таблице 12 .

№	Наименование работ	Стоимость затрат в тыс.руб.
1	Привлечение специалиста с консалтинговой компании для проработки причинно-следственных связей: текучести, потери интереса, повышения оценки эффективности, производительности вновь принятых сотрудников; разработки ключевых показателей эффективности (KPI) и мотивацию для персонала с целью достижения целей всей компании формирование матриц эффективности, разработка программ материальной и нематериальной мотивации,	70
2	Итого стоимость разработки	70

Таблица 12 Единовременные затраты

В первые месяцы внедрения разработки будет проходить адаптация персонала к новой системе премирования, что повлечет за собой незначительное увеличение товарооборота, либо напротив его снижение. В состав текущих затрат будут входить увеличение заработной фонда на каждом этапе внедрения системы, так же увеличение товарооборота. Финансовые результаты от внедрения системы ключевых показателей эффективности, должны включать в себя увеличение товарооборота и среднего чека.

В таблице 13 представлены суммы планируемого финансового результата с учетом процентного прироста.

Показатель	Сумма в т.р.
------------	--------------

Выручка от реализации продукции комбинат ООО «Кулинар»	108000
Прирост выручки за счет кафе ООО «Кулинар»	210
Устоявшийся средний чек	650

Таблица 13 Планируемые финансовые результаты в 2022 году

Определение факторов, формирующих результат от мероприятий и величину текущего результата. Факторами, формирующими результат от предложенных мероприятий и величину текущего результата, будут являться улучшение сервиса, за счет удовлетворенности сотрудников в материальном вознаграждении, мотивации со стороны непосредственного руководителя. Каждый сотрудник кафе-столовой будет заинтересован в собственном результате и результате работы кафе в целом, что повлечет за собой повышение лояльности гостей и увеличение субъективной оценки в проверках «тайный гость».

Таким образом, увеличение лояльности гостей влечет за собой повышение уровня среднего чека, что напрямую связано с ростом товарооборота кафе, даже без учета привлечения новых гостей.

Определение окупаемости проекта:

$$1. 210 \text{ т.р} / 12 \text{ мес.} = 17,5 \text{ т.р.}$$

$$2. 70 \text{ т.р} / 17,5 \text{ т.р.} = 4 \text{ месяца}$$

Таким образом, вложения в проект окупятся в период четырех месяцев, а значит, разработка экономически целесообразна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников является «мотивация на результат».

Результаты работы сотрудников фиксируются с помощью КРІ (Ключевых показателей эффективности). КРІ и мотивация персонала позволяют существенно улучшить эффективность и производительность работы компании.

Целью данной работы было выявление необходимости проведения изменений в структуре премирования сотрудников, работающих в кафе-столовой ООО «Кулинар». Изучение этой проблемы и разработка предложений по совершенствованию премиально-бонусной системы КРІ. В первых разделах работы был проведен анализ настоящей ситуации в кафе и определена необходимость внесения корректировок в существующую систему премирования.

Таким образом, на основании поставленных цели и задач было внесено ряд предложений по увеличению премиальной части каждой категории сотрудников в ООО «Кулинар» с наименьшими затратами для комбината в целом.

Заработная плата сотрудников в среднем возрастет на 30%, что приведет к улучшению качества обслуживания, большей заинтересованности работников в выполнении своих обязанностей.

Менеджеры будут более инициативными, а линейные сотрудники более замотивированы. В последнем разделе данной работы проведена оценка коммерческой эффективности предлагаемых изменений, где наглядно показана целесообразность введения корректировок в существующую программу премирования сотрудников кафе ООО «Кулинар». Делая общий вывод, можно сказать, что после внедрения данных предложений повысится уровень сервиса в кафе-столовой и на прямую увеличится лояльность

гостей. Все это повлечет за собой повышение уровня среднего чека, что напрямую связано с ростом товарооборота каф, даже без учета привлечения новых гостей.

Исходя из вышесказанного, считаю, что это наименее затратный, но наиболее эффективный способ вывода кафе ООО «Кулинар» на конкурентно способный.

Исследование, проведенное в ООО «Кулинар» показывает, что применение системы ключевых показателей эффективности повышает мотивацию персонала, возрастает удовлетворенность трудом, что в любом случае сказывается на снижении текучести кадров. Все это дает основания предположить, что данный опыт будет полезен для использования и в других предприятиях общественного питания

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016)//Справочно-правовая система Консультант Плюс, 2019.
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Справочно-правовая система Консультант Плюс, 2019.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 08.02.1998 года №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изменениями на 3.07.2016 года) // Справочно-правовая система Консультант Плюс, 2019г.;
4. Абрамова, В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятием. – С.:СГЭУ им. Решетнева, 2017.– 258 с
5. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. - 2-е изд., стер. - М: Академия, 2017. – 238 с
6. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуал. проблемы гуманитар. и естественных наук. - 2015. - № 4/1. - С. 167-172.
7. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4. С. 179-181.
8. Белозерова Т.В. К вопросу о теории мотиваций трудовой деятельности // Череповецкие науч. чтения - 2015 : материалы Всерос. науч.-практ. конф. - 2016. - С. 29-31
9. Витик С.В. Управление системой мотивации персонала // Достойный труд - основа стабильного общества : сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. - 2015. - С. 28-33.
10. Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом. - М.: Высш. школа, 2016. - 518с.
11. Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и

стимулирования труда // Вестн. УГУЭС. Наука, образование, экономика. Сер.: Экономика. - 2014. - № 1. - С. 239-246.

12. Дахнер А.Л. Основные направления совершенствования форм и методов мотивации работников на предприятии // Молодежь и наука. - 2017. - № 4/1. - С. 109.

13. Евдокимов Д.Д. Система мотивации и стимулирования как элемент системы управления персоналом // Актуальные вопросы управления персоналом : сб. материалов студ. XVII науч.-практ. конф. каф. организац.-кадровой работы в органах гос. власти / Моск. технол. ун-та (МИРЭА). - 2017. - С. 47-52.

14. Ермилова Ю.П. Трудовая мотивация и ее влияние на систему подбора персонала в коммерческой организации / Ермилова Ю.П., Хабарова А.С. // Форум молодых ученых. - 2018. - № 1. - С. 374-378.

15. Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 64.

16. Истомина С.А. Индивидуальные инструменты мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудника // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сб. науч. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. - 2018. - С. 75-81.

17. Каплан Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р. Каплан, Д. Нортон - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. - 214 с.

18. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. – С. 8-15.

19. Козловская Д.И. Теории мотивации и их значение для современной практики управления // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления и права : сб. науч. ст. V междунар.

науч.-практ. конф. «Управленческие науки в современном мире». - 2018. - С. 86-88.

20. Лаврова З.И. Система мотивации персонала с использованием ключевых показателей эффективности // Социально-экономические проблемы и перспективы развития трудовых отношений в инновационной экономике : материалы междунар. науч.-практ. конф. - 2016. - С. 176-180.

21. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 14-26.

22. Маслоу, А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008, 352с., 3-е изд. (Серия "Мастера психологии").

23. Мирзаева И.И. Управление системой мотивации персонала / Мирзаева И.И., Ганиева Л.Р., Гуничева Е.Л. // Итоги 2016 года : идеи, достижения : сб. материалов III Регион. науч.-практ. конф. с всерос. участием. - 2016. - С. 179-184.

24. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата: для студентов высш. учеб.заведений, обучающихся по гуманитарным и экономическим направлениям / Н. С. Пряжников ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – М. :Юрайт, 2016. – 366 с. : табл. – (Бакалавр. Академический курс) (УМО ВО рекомендует).

25. Рощектаева У.Ю. Система мотивации персонала в организации (на предприятии ОАО кондитерский комбинат «Кубань») / У.Ю. Рощектаева // Символ науки. 2017. Т. 1. № 2. С. 107-109.

26. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 с.

27. Скляревская, В.А. Экономика труда: Учеб.для бакалавров / В.А.Скляревская. - М: Дашков и К, 2014. - 304 с.

28. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // *Управленческие науки в современном мире.* – 2016. – Т. 2. №2. – С. 230-233.
29. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 3-е изд., пер. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 323 с.
30. Тинькова Е.В. Материальное стимулирование как фактор развития хозяйствующих субъектов / Е.В. Тинькова // *Известия Юго-Западного государственного университета.* 2017. № 2 (71). С. 159-163.
31. Федюкович Е.Е. Сравнительный анализ структуры потребностей в содержательных теориях мотивации / Федюкович Е.Е., Никонова Я.И. // *Лучшая научно-исследовательская работа 2017 : экономика, политика, социология и право : сб. ст. победителей VII Междунар. науч.-практ. конкурса.* - 2017. - С. 111-114.
32. Шмидт, В.Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 с.
33. Щеглов Е. В. Стимулирование труда - основной инструмент управления трудовым коллективом // *Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций.* - 2018. -N 4. - С. 22-24.
34. РБК – РосБизнесКонсалдинг 1995-2016г. [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://www.rbc.ru>
35. Библиотека Международной организации труда [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://labordoc.ilo.org>
36. Портал Trainings.ua [Электронный ресурс]: Информационный портал о рынке управления персоналом; Мотивация персонала – URL: <http://www.trainings.ua/article/6992.html>.

**Бухгалтерская (финансовая) предприятия
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
"КУЛИНАР"**

Код	Расшифровка	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Единица измерения		тыс.руб	тыс.руб	тыс.руб	тыс.руб	тыс.руб	
11103	Нематериальные активы на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
11104	Нематериальные активы на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
11203	Результаты исследований и разработок на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
11204	Результаты исследований и разработок на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
11303	Нематериальные поисковые активы на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
11304	Нематериальные поисковые активы на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
11403	Материальные поисковые активы на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
11404	Материальные поисковые активы на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
11503	Основные средства на конец отчетного года		1812	25568	24107	22647	20997	
11504	Основные средства на конец предыдущего года		1758	1812	25568	24107	22647	
11603	Доходные вложения в материальные ценности на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
11604	Доходные вложения в материальные ценности на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
11703	Финансовые вложения на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
11704	Финансовые вложения на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
11803	Отложенные налоговые активы на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
11804	Отложенные налоговые активы на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
11903	Прочие внеоборотные активы на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
11904	Прочие внеоборотные активы на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
11003	Итого внеоборотных активов на конец отчетного года		1812	25568	24107	22647	20997	
11004	Итого внеоборотных активов на конец предыдущего года		1758	1812	25568	24107	22647	

12103	Запасы на конец отчетного года		30590	36980	46872	42986	42274	
12104	Запасы на конец предыдущего года		27858	30590	36980	46872	42986	
12203	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
12204	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
12303	Дебиторская задолженность на конец отчетного года		3202	5712	6378	10478	10595	
12304	Дебиторская задолженность на конец предыдущего года		2877	3202	5711	6378	10478	
12403	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
12404	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
12503	Денежные средства и денежные эквиваленты на конец отчетного года		2947	1152	697	821	1777	
12504	Денежные средства и денежные эквиваленты на конец предыдущего года		815	2947	1152	697	821	
12603	Прочие оборотные активы на конец отчетного года		0	0	0	386	0	
12604	Прочие оборотные активы на конец предыдущего года		0	0	0	0	386	
12003	Итого оборотных активов на конец отчетного года		36740	43844	53947	54671	54647	
12004	Итого оборотных активов на конец предыдущего года		31550	36740	43844	53947	54671	
16003	БАЛАНС (актив) на конец отчетного года		38552	69411	78055	77318	75644	
16004	БАЛАНС (актив) на конец предыдущего года		33308	38552	69411	78055	77318	
13103	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) на конец отчетного года		75	75	75	75	75	
13104	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) на конец предыдущего года		75	75	75	75	75	
13203	Собственные акции, выкупленные у акционеров на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
13204	Собственные акции, выкупленные у акционеров на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
13403	Переоценка внеоборотных активов на конец отчетного года		0	0	0	0	0	

13404	Переоценка внеоборотных активов на конец предыдущего года	0	0	0	0	0	
13503	Добавочный капитал (без переоценки) на конец отчетного года	0	0	0	0	0	
13504	Добавочный капитал (без переоценки) на конец предыдущего года	0	0	0	0	0	
13603	Резервный капитал на конец отчетного года	0	0	0	0	0	
13604	Резервный капитал на конец предыдущего года	0	0	0	0	0	
13703	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) на конец отчетного года	26309	37613	44033	45878	53192	
13704	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) на конец предыдущего года	20376	26309	37613	44033	45878	
13003	ИТОГО капитал на конец отчетного года	26384	37688	44108	45953	53267	
13004	ИТОГО капитал на конец предыдущего года	20451	26384	37688	44108	45953	
14103	Долгосрочные заемные средства на конец отчетного года	0	0	0	0	0	
14104	Долгосрочные заемные средства на конец предыдущего года	0	0	0	0	0	
14203	Отложенные налоговые обязательства на конец отчетного года	0	0	0	0	0	
14204	Отложенные налоговые обязательства на конец предыдущего года	0	0	0	0	0	
14303	Оценочные обязательства на конец отчетного года	0	0	0	0	0	
14304	Оценочные обязательства на конец предыдущего года	0	0	0	0	0	
14503	Прочие долгосрочные обязательства на конец отчетного года	0	0	0	0	0	
14504	Прочие долгосрочные обязательства на конец предыдущего года	0	0	0	0	0	
14003	ИТОГО долгосрочных обязательств на конец отчетного года	0	0	0	0	0	
14004	ИТОГО долгосрочных обязательств на конец предыдущего года	0	0	0	0	0	
15103	Краткосрочные заемные обязательства на конец отчетного года	1633	2657	2349	4711	6699	
15104	Краткосрочные заемные обязательства на конец предыдущего года	4098	1633	2657	2349	4711	
15203	Краткосрочная кредиторская задолженность на конец отчетного года	10535	29066	31598	26654	15678	
15204	Краткосрочная кредиторская задолженность на конец предыдущего года	8759	10535	29066	31598	26654	

15303	Доходы будущих периодов на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
15304	Доходы будущих периодов на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
15403	Оценочные обязательства на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
15404	Оценочные обязательства на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
15503	Прочие краткосрочные обязательства на конец отчетного года		0	0	0	0	0	
15504	Прочие краткосрочные обязательства на конец предыдущего года		0	0	0	0	0	
15003	ИТОГО краткосрочных обязательств на конец отчетного года		12168	31723	33947	31365	22377	
15004	ИТОГО краткосрочных обязательств на конец предыдущего года		12857	12168	31723	33947	31365	
17003	БАЛАНС (пассив) на конец отчетного года		38552	69411	78055	77318	75644	
17004	БАЛАНС (пассив) на конец предыдущего года		33308	38552	69411	78055	77318	

Отчет о финансовых результатах

Все суммы указаны в тысячах рублей

Форма № 2	код	2017	2018	2019	2020	2021
		нач./ кон.	нач./ кон.	нач./ кон.	нач./ кон.	нач./ кон.
Доходы и расходы по обычным видам деятельности						
Выручка	2110	52459	77449	90773	86934	100802
		77449	90773	86934	100802	106135
Себестоимость продаж	2120	33282	47733	55300	53641	63819
		47733	55300	53641	63819	68641
Валовая прибыль (убыток)	2100	19177	29716	35473	33293	36983
		29716	35473	33293	36983	37494
Коммерческие расходы	2210	13799	23280	24520	27570	31584
		23280	24520	27570	31584	30484
Управленческие расходы	2220	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	5378	6436	10953	5723	5399
		6436	10953	5723	5399	7010
Прочие доходы и расходы						
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Проценты к получению	2320	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Проценты к уплате	2330	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0

Прочие доходы	2340	0	0	977	906	580
		0	977	906	580	303
Прочие расходы	2350	705	504	627	209	134
		504	627	209	134	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4673	5932	11303	6420	5845
		5932	11303	6420	5845	7313
Текущий налог на прибыль	2410	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Прочее	2460	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	4673	5932	11303	6420	5845
		5932	11303	6420	5845	7313
Совокупный финансовый результат						

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	4673	5932	11303	6420	5845
		5932	11303	6420	5845	7313

Анкетирование сотрудников кафе

1. Ваш возраст?

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 – 50
- 51 и более

2. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

3. Сколько лет Вы работаете в баре?

- меньше года
- 1-3 года
- 4-7 лет
- 8 и более

4. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- Да, полностью
- Скорее да, чем нет
- Затрудняюсь ответить
- Скорее нет, чем да
- Нет, совсем не удовлетворен
- Другое _____

5. Какие виды поощрений используются в администрации? (можете отметить несколько вариантов)

- Благодарность
- Премия
- Выдача почетной грамоты
- Награждение ценным подарком
- Другое _____

6. Проводятся ли в администрации мероприятия для рабочего коллектива? (можете отметить несколько вариантов)

- Да, обучающие семинары/форумы/тренинги
- Да, проводятся выезды на природу/корпоративы/поездки
- Да, предлагают бесплатные билеты в театр/на концерты
- Нет, но мы сами организуем отдых и неформальное общение
- Нет, ничего не проводят
- Другое _____

7. Из всех перечисленных мотивирующих факторов в работе выберите не более 5 и проранжируйте по степени значимости для вашего нынешнего места работы. (Ранги расставляйте так: 1 – самое важное в выбранном вами списке, 2 – чуть менее важное и т. д.)

Фактор	Оценка	Фактор	Оценка
Зарплата		Интересная работа	
Близость к дому		Гибкий график работы	
Продвижение по карьерной лестнице		Работа ради общения, хороший коллектив	
Работа по специальности		Комфортные условия труда	
Высокий социальный статус, который дает работа		Отношения с непосредственным руководителем	
Нормированный рабочий день		Возможность самореализации	
Признание, ощущение значимости		Высокий уровень ответственности	
Обучение за счет организации		Возможность управлять людьми	
Возможность получения кредитов		Возможность профессионального роста	

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень вашей трудовой активности по шкале от 1 до 10 баллов (10 – выкладываюсь на 100%):



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Что могло бы способствовать повышению вашей трудовой активности?

10. Какие изменения могли бы содействовать повышению эффективности (результативности) работы вашего отдела?
