

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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 менеджмента организации

Берг Павел Валерьевич

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации (организации туризма)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

14.06.18

(дата, подпись)

Руководитель: д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

14.06.18

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся: Берг Павел Валерьевич

14.06.18

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2018

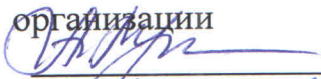
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

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 менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента
организации

 А.А. Лукьянова
« 11 » 12 20 17 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Берг Павел Валерьевич

Группа 575

1. Тема: Организация системы стимулирования персонала организации.

Утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2018 г.

2. Срок предоставления проекта к защите 9.06 2018 г.

3. Исходные данные для научного исследования: нормативная документация, библиографические источники, освещающие проблемы системы стимулирования персонала организации

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические аспекты системы стимулирования организации.

4.2. Провести практический анализ системы стимулирования ООО « Кафе КУБ».

Приложение: Бухгалтерский баланс ООО « Кафе КУБ», отчет о финансовых результатах ООО « Кафе КУБ», опросник для оценки внутренних коммуникаций ООО « Кафе КУБ», анкеты.

5. Разработать рекомендации по повышению эффективности системы стимулирования персонала в ООО « Кафе КУБ». Расчет затрат на проведение мероприятий направленных на повышение эффективности системы стимулирования персонала ООО « Кафе КУБ».

Руководитель проекта 11.12.17 

(подпись)

Задание к исполнению принял 11.12. 2017г.

(дата)

А. А. Лукьянова
(инициалы, фамилия)


(подпись)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра Менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

Отзыв

на выпускную квалификационную работу

студента(ки)

Берг Павла Валерьевича

фамилия, имя, отчество

на тему:

Организация системы стимулирования персонала организации

полное наименование темы согласно приказу

СОДЕРЖАНИЕ РЕЦЕНЗИИ

В ходе осуществления научно-исследовательской деятельности студент Берг П. В. продемонстрировал развитые способности к творческому мышлению, умение анализировать различные явления в деятельности организации, способность к постановке и достижению целей и выполнению задач научного исследования.

Полученные в ходе выполнения выпускной квалификационной работы результаты позволяют сделать вывод о том, что Берг П. В. овладел методами сбора, хранения и обработки информации, применяемыми в дальнейшей профессиональной деятельности выпускника направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. Приведенные в работе графики и схемы позволяют утверждать, что студент в должной степени владеет так же и компьютерными технологиями обработки информации.

Проведенный студентом анализ литературных, справочных и иных источников демонстрирует ее умение работать разнообразными источниками по исследуемой проблеме.

Выпускная квалификационная работа Берг П. В.. соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным.

На основании вышеизложенного, считаю возможным присвоение дипломнику квалификации:

бакалавр, направление подготовки 38.03.02. Менеджмент

указывается квалификация выпускника и специальность

Руководитель ВКР

Муромов Д.З.К., профессор

фамилия, имя, отчество, ученая степень, звание, должность

Дата: 30.05.2018

Подпись:



**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

Обучающийся (Ф.И.О.) Бере Павел Валерьевич

Профиль подготовки Менеджмент организации (организации бизнеса)

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

п.п.	Достижения для портфолио	Требования к эксперту/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ максимальная оценка 5 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участие	1 (один)
2	Рефлексивный отчет по результатам практики Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ максимальная оценка 15 баллов	Скан рефлексивного отчета, отзыва руководителя практики	10 (десять)
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» Курсовая работа по дисциплине «Управление проектами»	Научный руководитель/ максимальная оценка 15 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	10 (десять)
5	Эссе на тему «Человеческие ресурсы организации – ключевой фактор успеха» Эссе «Современный предприниматель»	Научный руководитель/ максимальная оценка 2 балла	Скан эссе и отзыва эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	—
6	Бизнес-план	Научный руководитель/ максимальная оценка 13 баллов	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	13 (тринадцать)

Сумма баллов тридцать четыре балла
(целом и полностью)

ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ

Зав. выпускающей кафедрой

МНО
(название кафедры)

Ару
подпись


Дурвинов АА
Ф.И.О.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах

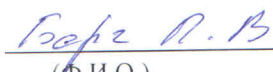
Библиографии 52 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)

«09» июня 2018 г.
(дата)



(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден:



(подпись)

«09» 06 2018 г.
(дата)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева
(Ф.И.О.)

АКТ

о принятии к внедрению результатов выпускной квалификационной работы, студента Берг Павла Валерьевича, на тему «Организация системы стимулирования персонала организации».

Материалы выпускной квалификационной работы Берг П. В. частично внедрены в практическую деятельность ООО «Кафе КУБ»

В представленных материалах достаточно аргументировано проанализированы проблемы организации стимулирования персонала. Особое внимание уделено вопросам, связанным с разработкой мероприятий по созданию мероприятий по стимулированию персонала организации.

Анализ и выводы, изложенные в выпускной квалификационной работе Берг П. В., несомненно, представляют не только теоретический, но и практический интерес.

По итогам проведенного исследования результаты разработок автора частично внедрены в работу компании. Внедрение мероприятий позволит усовершенствовать систему стимулирования персонала в ООО «Кафе КУБ».

Утверждаю:

Управляющий

ООО «Кафе КУБ»



«28» мая 2018 года

Согласие

на размещение текста выпускной квалификационной работы обучающегося в
ЭБС КГПУ им.В.П. Астафьева

Я, Герг Павел Валерьевич

(фамилия, имя, отчество)

разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта

(нужное подчеркнуть)

на тему: Организацию себя в своем управлении
персонала организации

(название работы)

(далее – ВКР) в сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР.

Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

30.05.2018г.

дата

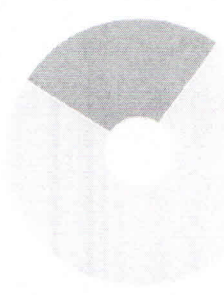


подпись

№ документа: 3461
 Начало загрузки: 06.06.2018 22:03:12
 Длительность загрузки: 00:00:01
 Имя исходного файла: МИНИСТЕРСТВО.txt
 Размер текста: 247 кб
 Символов в тексте: 136182
 Слов в тексте: 15465
 Число предложений: 915

Последний готовый отчет (ред.)
 Начало проверки: 06.06.2018 22:03:14
 Длительность проверки: 00:00:03
 Комментарии: не указано
 Модуль поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ 26.29% ЦИТИРОВАНИЯ 0% ОРИГИНАЛЬНОСТЬ 73.71%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
 Цитирование — доля текстовых пересечений, которые не являются детерминантами, но система посчитала их используемыми коррективом, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты, используемые в качестве выдержки фрагменты текста, найденные в исходных коллекциях нормативно-правовой документации.
 Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
 Источник — документ, описываемый в списке и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
 Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
 Копирование, цитирование и оригинальность являются отдельными показателями в случае дат от 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
 Система Вашего внимания: эта система находит текстовые пересечения проверяемого документа, спротивоположные или в тексте, текстовые пересечения. При этом система выявляет все перекрывающиеся фрагменты проверяемого документа, отвечает в соответствии с правилами.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	0,29%	5,22%	не указано	http://byelkov.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	4	46
[02]	4,98%	5,21%	не указано	http://byelkov.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	43	46
[03]	4,16%	4,16%	Ломоносовские чтения 2004 г. Сборник статей молодых.	http://b.vladivostok.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	52	52

Еще источников: 17
 Еще заимствований: 16,88%

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального
образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П.
АСТАФЬЕВА**
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Берг Павел Валерьевич

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ

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

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

_____ (дата, подпись)

Руководитель: д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся: Берг Павел Валерьевич

_____ (дата, подпись)

Оценка _____

_____ (прописью)

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты системы стимулирования организации	6
1.1. Стимулирование как функция системы управления персоналом.....	6
1.2. Методы стимулирования персонала в современной организации	11
1.3. Технологии построения системы стимулирования персонала	16
Глава 2. Практический анализ системы стимулирования ООО «Кафе КУБ»	23
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Кафе КУБ»	23
2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Кафе КУБ»	29
2.3. Оценка системы стимулирования персонала ООО «Кафе КУБ»	34
Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности системы стимулирования персонала в ООО «Кафе КУБ»	49
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Кафе КУБ»	49
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий в ООО «Кафе КУБ»	55
Заключение	59
Список использованных источников и литературы	61
Приложения	66

ВВЕДЕНИЕ

Стимулирование – совокупность процессов, которые побуждают, направляют и поддерживают поведение человека в направлении достижения определенной цели. Суть стимулирования состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем полнее вы сможете удовлетворить их желания, тем больше у вас шансов получить то, что нужно вам, а именно: производительность, качество, обслуживание.

Знание факторов стимулирования работника является для руководителя основополагающим, поскольку именно соотношение внутренних и внешних факторов стимулирования является основой для согласования интересов работника и предприятия, разработки системы стимулирования для него. Выявить набор факторов стимулирования для работника можно разными способами. Это может быть и интервью кандидата, и тестирование, и анкетирование. Выбор конкретного инструмента всегда зависит от ситуации в предприятия, от планируемых результатов, от навыков самого руководителя и /или специалиста по управлению персоналом.

Сегодня многие руководители придерживаются мнения, что незаменимых людей не существует, поэтому нет смысла вкладывать средства в их стимулирование. Но это уязвимый тезис для руководителя, поскольку грамотный управленец заботится о своем персонале, создает ему благоприятные условия для труда, подчеркивает свое уважение к успешным и старательным работникам, поощряя и стимулируя их. Для успешного достижения поставленных целей и интеграции предприятия, одну из главных ролей играет персонал, так как он является лицом предприятия, от него зависит успех и внутренняя стабильность фирмы. В связи с этим возникает необходимость в стимулировании работников. По мнению Ли Яккоки «невыгодно увольнять работника, в которого вложены немалые средства и

душевные силы. Неизвестно, будет ли работник новый работник лучше прежнего? Как он адаптируется в предприятия? Будут ли решены с его приходом старые проблемы или вскоре появятся новые? А если новый работник, амбициозный профессионал с «золотой головой», будет перекуплен конкурентом? А если вслед за уволившимся менеджером по продажам за ним уйдет его крупный VIP-клиент? Не разумнее ли стимулировать работника, чем так рисковать?»

Стимулирование воспринимается как вероятностный процесс: то, что стимулирует одного работника в конкретной ситуации, не будет влиять на него в другой ситуации, или не будет влиять на другого работника в аналогичных условиях труда. Этим объясняется актуальность исследования технологий стимулирования персонала в современном предприятии. Система стимулирования должна развивать чувство принадлежности к предприятию. Соответствующее отношение к труду и сознательное поведение определяются системой ценностей работника, условиями труда и применяемыми стимулами.

Актуальность данной темы исследования заключается в том, что в условиях формирования новых механизмов торговой деятельности, ориентированных на рыночную экономику, перед современным предприятием встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособив все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Теоретической основой написания дипломной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Акулич И.Л., Армстронг М., Балдин И.В., Яковлева Т.Г., Говард Мартин, Гончаров В.И. и др.

Цель исследования – разработать пути повышения эффективности системы стимулирования работников предприятия.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- определить теоретические аспекты системы стимулирования организации;
- охарактеризовать деятельность и структуру управления организацией ООО «Кафе КУБ»;
- проанализировать систему управления персоналом и эффективность применяемой системы стимулирования в организации ООО «Кафе КУБ»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала организации ООО «Кафе КУБ».

Предметом исследования являются социально-экономические отношения в системе стимулирования персонала в современном предприятии.

Объектом исследования выступает ООО «Кафе КУБ».

Информационная база исследования – статистические данные и отчетность предприятия ООО «Кафе КУБ».

Для проведения исследования используются такие методы как анализ и синтез, наблюдение, анкетирование.

Практическая значимость дипломной работы заключается в использовании результатов исследования в практической деятельности организации.

Глава 1. Теоретические аспекты системы стимулирования организации

1.1. Стимулирование как функция системы управления персоналом

В нынешних условиях рыночной экономики одной из важнейших целей каждой страны является обеспечение должной конкуренции на рынке. Подобная политика вынуждает организации придерживаться такой стратегии, которая поможет предприятию приобрести стабильное положение, укрепить свои позиции и развиваться в условиях гибкой и динамичной конкуренции на рынке. Наряду с развитием, в таких условиях возникает объективная необходимость организации деятельности таким образом, чтобы позволить предприятию достичь максимальной производительности и прибыльности. Для обеспечения такого результата одной из важнейших проблем для организации является правильный выбор человеческих ресурсов и эффективное управление.

«Каждая организация всегда стремится привлекать таких работников, которые смогут достичь всех целей организации, наиболее эффективно используя умственные и физические возможности»[12, с. 144]. При нынешней конкуренции, помимо привлечения таких профессионалов, для организации важнейшей проблемой становится и их удержание в рядах своего предприятия.

Работники являются основой любой предприятия, особенно в эпоху возрастающей роли человеческого капитала. Исходя из вышесказанного, представляется необходимым изучить процессы управления персоналом, в частности, необходимость стимулирования персонала, методы и способы стимулирования, разработки и внедрения новых механизмов и путей. Для достижения этой цели, в данных условиях рыночной экономики и конкурентной среды организации внедряют как общеизвестные и

традиционные, так и инновационные модели стимулирования работников.

Стимулирование – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации. Определение стимулирования через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если еще учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда – мы получаем окончательно запутанную картину в этом аспекте управления персоналом.

Стимул – это нечто внешнее по отношению к человеку. Во-вторых, стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств человека, то есть воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать не действенным. Подытожим: стимул задается человеку кем-то извне (рисунок 1).

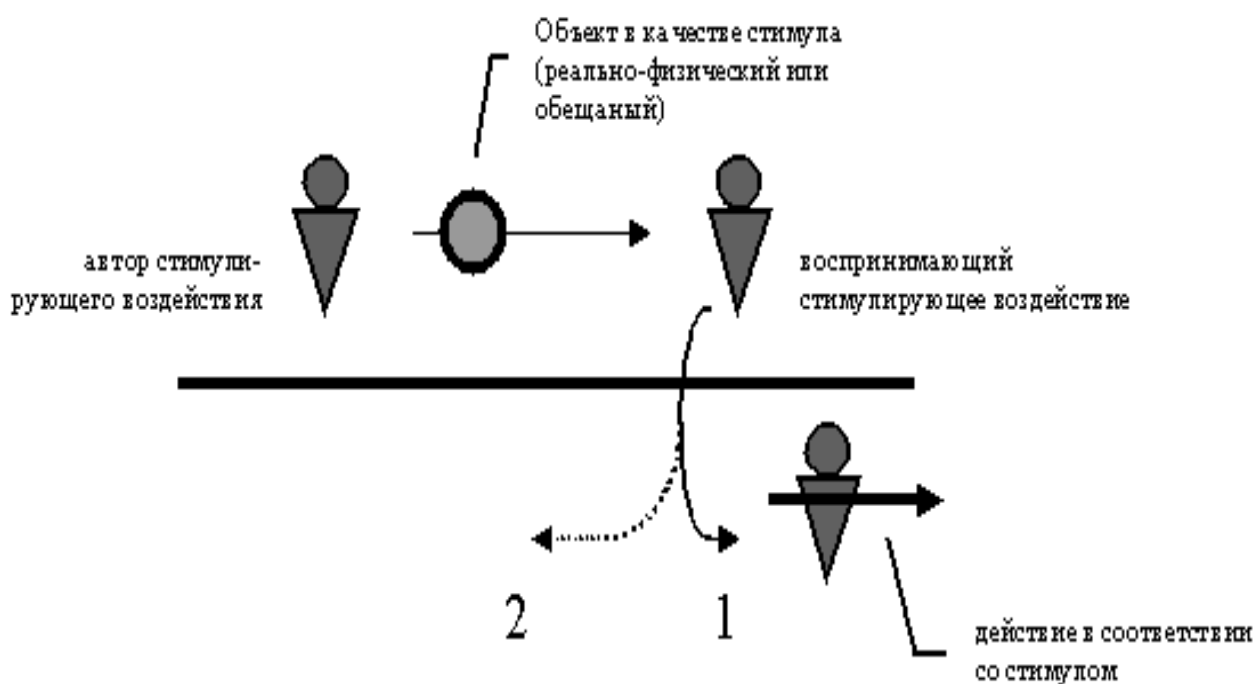


Рис. 1. Формирование стимулов

Источником побудительной силы стимула выступают потребности. Лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. «Встреча потребности с предметом есть акт опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень», то есть в стимул. Итак, стимулообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает изнутри (рисунок 2).

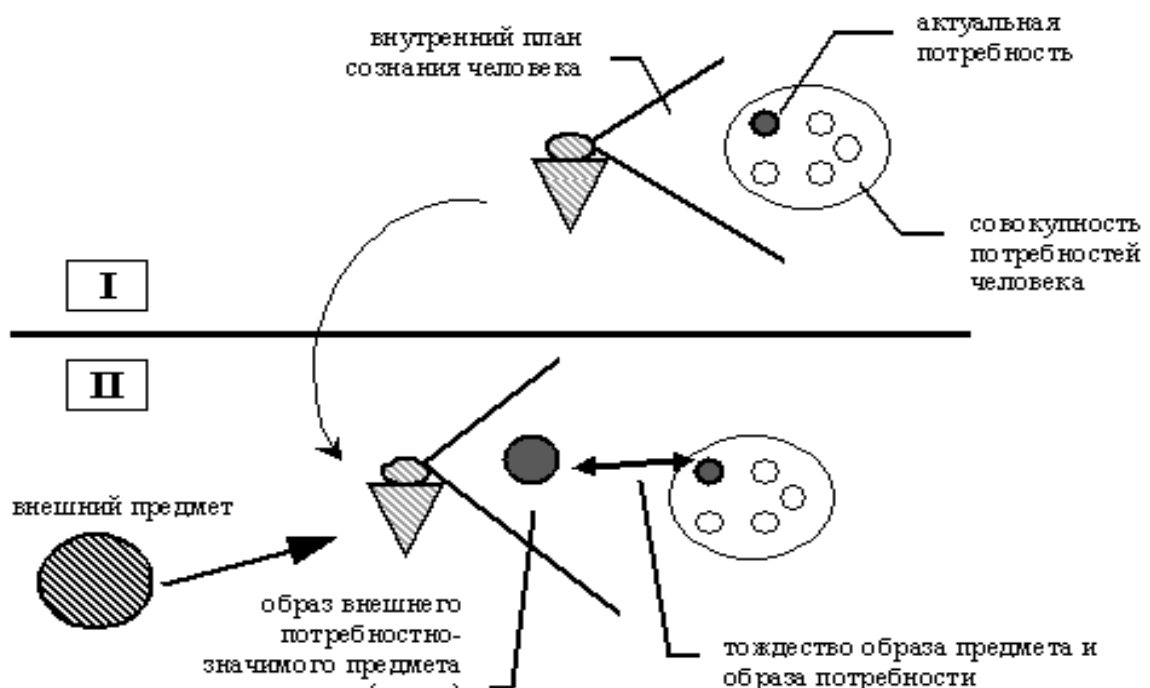


Рис. 2. Потребностная система человека

Таким образом, стимулирование – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т.п.).

Стимулирование (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Или, стимулирование (как механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и

запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Поэтому, как ни парадоксально, но не совсем корректно говорить о стимулировании человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации. Можно говорить об организации или управлении стимулированием человека, персонала и т.п. Стимулирование может протекать у человека без посторонней помощи.

Стимулирование проявляется от взаимодействия сознательных и бессознательных факторов, таких как интенсивность желания или степень необходимости, ценность вознаграждения или поощрения при достижении цели, ожидания личности. Эти факторы являются теми основными причинами, из-за которых работник выбирает для себя определенный путь.

Основными функциями стимулирования являются:

- побуждение к действию,
- направление деятельности,
- контроль и поддержание поведения.

Побуждение к действию. Стимулы - это то, что заставляет человека действовать.

Направление деятельности. Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей.

Контроль и поддержание поведения, направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели. Стимулирование делает человека пристрастным, заинтересованным.

«Экономическое понимание и определение термина стимулирование позволит менеджерам более конструктивно подойти к управленческому процессу» [15, с. 164]. Человек стимулирован для достижения не только своей собственной личной цели, но и для выполнения организационных задач. Чем больше стимулирован персонал, тем больше шансов, на сформирование т.н. «корпоративной приверженности» и тем более он будет идентифицировать себя с организацией.

Современные экономисты предлагают использовать стимулирование персонала как основное средство для эффективного управления материальными, кадровыми и денежными ресурсами. Основной задачей для предприятия, использующей этот инструмент, является получение оптимальной отдачи от персонала, максимальное повышение прибыльности и эффективности предприятия. Исследования и практический опыт показывают, что традиционные подходы к стимулированию устарели, и существует объективная необходимость в разработке и реализации новых подходов.

Ограниченность или отсутствие эффективных систем стимулирования в предприятиях характерно для рыночной экономики развивающихся стран. Общеприняты два вида привлечения человека к выполнению определенной работы — принуждение и стимулирование. Общеизвестным является то, что принуждение малоэффективно в решении задач управления и достижения результатов. Поэтому, особенно в последнее время, активно развивается механизм стимулирования.

Сегодня все больше и больше предприятия стремятся найти и усвоить те методы, которые позволят стимулировать работников так, чтобы отдача была максимальной. Предприятия могли бы существенно повысить эффективность своей деятельности, если работники имели бы непосредственный интерес к будущему предприятия. Некоторые важные потребности работников должны быть выполнены для того, чтобы добиться успеха на рабочем месте.

В экономической литературе рассматриваются различные теории стимулирования, которые работодатели могут реализовать для обеспечения стимулированности работников внутри предприятия. Самые популярные и обсуждаемые теории включают: иерархию потребностей Маслоу, двухфакторную теорию Герцберга, семь причин Аристотеля, а также различные виды стимулирования. Все теории связаны между собой в том

плане, что есть некоторые потребности, которые должны быть удовлетворены для достижения желаемых результатов. Каждый работник в предприятия уникален в своем роде, что и требует применения различных управленческих методов.

В рыночных условиях предприятия не всегда могут предоставить достаточное количество денежных средств для организации эффективной системы стимулирования ее работников, поэтому важно понять и выявить те методы и инструменты, которые позволят менеджерам сделать, так чтобы их работники чувствовали себя важными, не нарушая непрерывность денежного потока предприятия. Также необходимо, чтобы компания нашла оптимальный способ использовать оба метода параллельно для достижения наилучших результатов.

1.2. Методы стимулирования персонала в современной организации

Развитие организаций требует использования всех доступных ресурсов для достижения необходимых конкурентных преимуществ, и одним из не полностью реализованных ресурсов является так называемый «человеческий» фактор.

Менеджеры, ежедневно работающие с людьми, хорошо знают, что заранее решить, что именно нужно данному индивиду или группе индивидов, для того чтобы напряженно и плодотворно работать, в достаточной степени затруднительно, и до сих пор успешность такой деятельности принято связывать в большей степени с искусством, с врожденными или приобретенными талантами, чем с научным обоснованием выбора методов воздействия.

«Работа с персоналом в организации должна базироваться на использовании всех возможных механизмов стимулирования, находящихся в

арсенале специалистов по работе с персоналом» [29, с. 107]. Менеджеры организации должны иметь четкие ориентиры для выбора источников и механизмов стимулирования, которые, с одной стороны, должны базироваться на миссии и основных ценностях организации, а с другой — быть адекватным образом представлены в арсенале каждого практикующего менеджера.

Каждый человек имеет различные стимулы для работы и поэтому работодатели, заинтересованные в привлечении а, главное, удержании и развитии хороших специалистов, используют различные виды и способы стимулирования. Каждый человек работает по различным причинам и для разных целей, соответственно и методы для стимулирования должны быть различными и подходящими для того или иного специалиста. Объединяет различные методы стимулирования лишь одно – поддерживать и развивать в работнике желание работать.

Некоторые люди работают, потому что искренне любят то, что делают, а другие ради самого факта работы и занятости; одни стремятся к личной самореализации, для других важно быть в социуме, быть частью команды и чувствовать свою сопричастность в большом деле. Некоторые люди выполняют свою миссию, другие любят своих клиентов и искренне хотят им быть полезными. Некоторые работники ищут вызовов, перемен и сложностей, чтобы раскрыть свой потенциал и раздвинуть границы своих возможностей, а другие стремятся к стабильной, спокойной работе на долгие годы. Все люди очень разные, поэтому рассматривая такой вопрос, как стимулирование персонала на предприятии мы рассмотрим максимальное число методов и различных подходов к стимулированию. Как правило, опытные руководители используют не один, а несколько из предложенных способов, варьируя формы стимулирования персонала их в зависимости от ситуации. Независимо от личных качеств, причин, стимулов, стремлений и миссий, подавляющее большинство людей работают за деньги.

Данный вид стимулирования можно называть как угодно – зарплата, премии, компенсации, вознаграждение, бонусы – деньги останутся деньгами. Именно деньги позволяют людям приобретать еду, жилье, одежду, получать образование, путешествовать, заниматься благотворительностью, заниматься саморазвитием. Деньги либо дают, либо ограничивают свободу человека. Именно поэтому люди работают.

Чтобы привлечь в свою команду лучших профессионалов, прежде всего работодатель должен предложить конкурентную заработную плату, а далее другие виды стимулирования. И напротив, не обеспечивая работникам выплату средней заработной платы, предприятия сильно рискуют потерять лучших специалистов и постоянно бороться с текучкой рядовых работников.

Итак, занижая важность данного способа привлечения и удержания специалистов, предприятия совершают серьезную ошибку. Но ограничиваясь только выплатой средней заработной платы, и не используя другие виды стимулирования персонала, предприятия также ставят под угрозу свою привлекательность и состоятельность в глазах работников.

Современный человек, получив комфортные условия проживания, быта и определившись со своей ролью в социуме, начинает хотеть от жизни большего. Для счастья ему уже недостаточно хорошо покушать, поспать и провести время с семьей или друзьями. Человеку требуется постоянное развитие, нужно чувствовать, что он может большего.

Именно поэтому на втором месте по значимости стоит такой вид стимулирования как возможность профессионального роста и саморазвитие. «Многочисленные исследования в области стимулирования современных специалистов изобилуют фактами о важности развития и обучение персонала»[33, с. 170]. Один из наиболее распространенных видов развития работников это тренинг по стимулированию персонала. На настоящий момент существуют и широко востребованные тренинги, например тренинги по продажам, по обслуживанию клиентов, по ораторскому искусству, по

лидерству, по переговорам. Также не менее востребованы узконаправленные и специализированные семинары, посвященные таким темам как, реклама и маркетинг, бухучет и налогообложение, методы управления персоналом, автоматизированные системы управления и многие другие. Работники высоко ценят возможность пройти тренинги и семинары, организуемые или спонсируемые компанией. Любой, даже самый маленький тренинг по стимулированию персонала продемонстрирует вашим работникам, что вы их цените и благодарны им за их вклад в успешную работу предприятия.

Карьерный рост также является неотъемлемой частью желаемой работы. Растущий, развивающийся и целеустремленный работник всегда стремится к большей ответственности, к более важным и сложным проектам, к решению все более сложных задач и изобретению все более эффективных решений. Тренинги формируют и развивают стимулирование, а карьерный рост его закрепляет и усиливает. В идеале, работники должны пребывать в постоянном росте, ведь это именно то, чего они ожидают от компаний, а предприятия от них.

Другим важным критерием для данного вида стимулирования является назначение людей для выполнения определенных задач и обязанностей, в которых работники смогут использовать свои самые сильные и лучшие стороны характера. Исследование показало, что чем больше люди используют свои сильные черты на регулярной основе, тем профессиональнее они становятся и тем больших спектр задач на себя берут. Когда люди используют свои сильные стороны на регулярной основе – они чувствуют себя более эффективными и целеустремленными, что позволяет им достигать высоких личных и командных результатов. Человек становится более стимулированным, ощущает энтузиазм и оптимизм, чувствует желание идти дальше и делать больше.

Каждому человеку необходимо знать и чувствовать свою значимость, знать, что его труд важен и признан социумом или командой. Ощущение

собственной пользы и значимости наполняют жизнь и работу работников смыслом. Не видя смысла, не видя пользы для других и не осознавая свою значимость, люди быстро теряют интерес к своему делу, да и к своей жизни тоже. Признание стимулирует работников, позволяя им чувствовать, что они вносят свой важный вклад в команду, в общее дело или благо других. Другими словами, люди хотят, чтобы с ними считались, брали в расчет их мнение и уважали его. Людям важно знать, что они влияют на ситуацию и могут решать сложные задачи.

Существует масса способов демонстрировать признание – личная беседа с руководителем, поздравление в команде, грамоты и подарки, возможность пройти очередной тренинг, продвижение по карьерной лестнице.

Если правильно применять поощрительные программы, то в результате работодатель получает то, что действительно хочет – сильный командный дух, высокая производительность и здоровая атмосфера в коллективе. Награды могут быть как материальными, так и нематериальными – главное мудро их сочетать и своевременно применять. Баланс командных и индивидуальных наград тоже должен быть соблюден, так как они могут стимулировать соревновательное поведение. Но, нужно иметь в виду, что такой вид стимулирования, использованный неправильно может привести к нездоровой конкуренции, серьезным конфликтам и даже к финансовым потерям предприятия.

Контроль – одна из важнейших частей лидерства и является ключевым фактором в стимулировании. Люди хотят, чтобы их цели, задачи и ожидания формировались четко и ясно. Своевременное получение информации, простые и четкие инструкции по выполнению задач, конечный результат, сроки, ответственные лица, источники информации, ресурсы – все эти составляющие ежедневной работы практически все работников. Лишь после предоставления полной и своевременной информации, руководитель

приступает к не менее важному фактору стимулирования контролю исполнения задач.

«Не осуществляя контроля, работодатели рискуют многим – от небольших финансовых потерь или текучки кадров, до полного краха»[38, с. 153]. Рассматривая различные факторы стимулирования персонала, работодатели должны отводить контролю равную долю своего внимания по отношению к вышеперечисленным методам.

Обратная связь является жизненно важной для непрерывного совершенствования работников, она прекрасно стимулирует и вдохновляет людей в сторону раскрытия своего потенциала. Обратная связь должна быть своевременной, конкретной и сформулированной таким образом, чтобы работник ясно понимал, куда ему двигаться дальше, какие стороны совершенствовать, какие новые навыки приобретать и что изменять в своей работе.

Независимо от того, какую работу люди выполняют, они хотят испытывать чувства Достижения, Ответственности, Удовольствия и Признания. Даже самая простая работа, может приносить работнику море удовольствия, а организации и ее потребителям высокие ценности. И, напротив, никакое стимулирование персонала не поможет и не заставит человека полюбить то, что он не переносит.

1.3. Технологии построения системы стимулирования персонала

Положения системы стимулирования персонала должны лежать в основе справедливой системы стимулирования труда работников. Нарушение любого из них делает систему стимулирования неэффективной или даже вредной.

Направленность системы стимулирования персонала должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового

управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

Система стимулирования труда должна учитывать особенности внешних по отношению к организации условий.

Правовая среда: система стимулирования персонала должна учитывать существующее трудовое и другие законодательства

Экономическая среда: система стимулирования персонала должна учитывать ситуацию на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.

Социальная среда: система стимулирования персонала должна учитывать средний уровень жизни (прожиточный минимум), особенности профессиональных и общественных объединений, в которые так или иначе включены работники организации, уровень преступности, перспективность региона, уровень напряженности и т.д.

Политическая ситуация: система стимулирования персонала должна учитывать общеполитическую ситуацию, сложившуюся в регионе (наличие забастовок, стачек и т.д.)

Факторы технологического развития отрасли.

Социокультурные факторы: система стимулирования персонала должна учитывать культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения и т.п.

Экологические факторы: система стимулирования персонала должна учитывать экологическую ситуацию, особенно, при неблагоприятной экологической обстановке.

Система стимулирования труда должна включать в себя как часть механизм оптимального стимулирования труда.

«Система стимулирования персонала призвана обеспечивать адекватное стимулирование работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач» [14, с. 109].

Система стимулирования персонала поощряет такой труд работника, который ценен для организации. В связи с этим система стимулирования персонала должна быть направлена на:

- поддержание требуемой производительности
- повышение производительности
- поддержание норм организации
- совершенствование норм организации

Структура системы оптимального стимулирования труда опирается на приведенные ниже три типа деятельностного поведения (индивид, субъект и личность) и на нормативную сущность любой деятельности мы получаем универсальную трехблочную структуру системы оптимального стимулирования труда (рисунок 3).

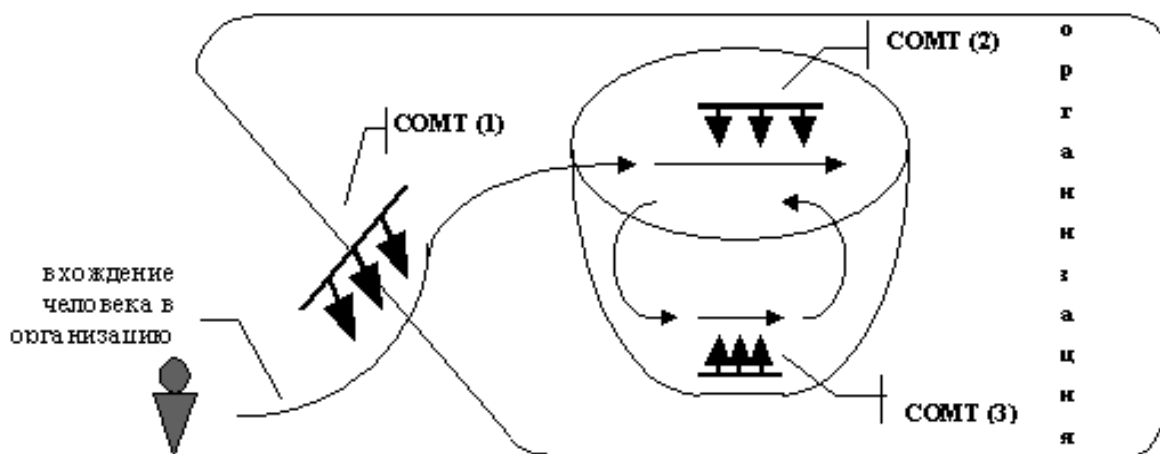


Рис. 3. Структура системы оптимального стимулирования труда

Первый блок системы стимулирования персонала (1): индивидуальный аспект. Этот блок системы стимулирования персонала обслуживает общую заинтересованность в работе привлекаемого работника в данной организации.

Второй блок системы стимулирования персонала (2): субъектный аспект. Данный блок обслуживает исполнительскую дисциплину и производительную нормативную заинтересованность, и активность работника.

Третий блок системы стимулирования персонала (3): личностный аспект. Функция этого блока заключается в управлении стимулированием работника, направленной на рационализацию своего труда (творческой, инновационной и т.п.) активности работника.

Три введенных блока образуют своего рода «три кита», на которых должна строиться система стимулирования персонала.

В основе политики стимулирования работников в соответствии с природой деятельности лежит необходимость поощрения соответствия работников организации пяти основным группам нормативных требований (рисунок 4).

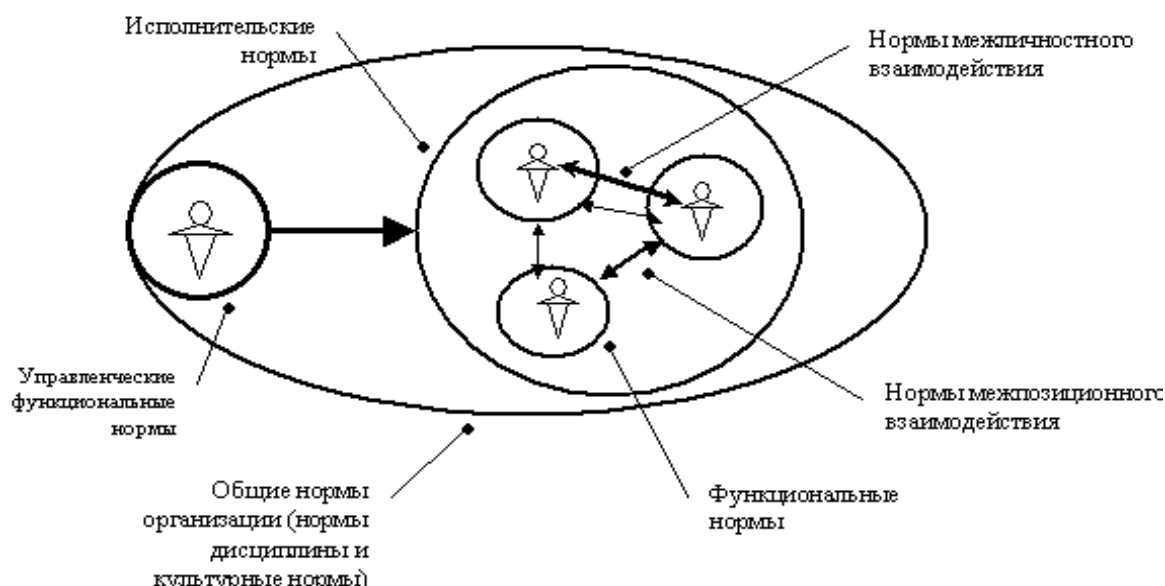


Рис. 4. Общие нормативные требования ко всем работникам

«Общие нормативные требования ко всем работникам организации (требования дисциплины и корпоративной культуры) – это нормативные рамки общие для всех членов организации, включая руководство» [22, с. 213]. Более того, для руководства желательно подчеркнутое соответствие общекорпоративным нормам, так как этим можно задавать желаемый образец менее сознательным членам организации. Напротив, нарушение управленческими работниками общих для всех норм очень быстро приводит к разложению дисциплины и во всей организации.

Нормативные требования управленческой (для менеджеров) и исполнительской (для исполнителей) деятельности. Известно, что исполнительская дисциплина – залог организованности в деятельности любого предприятия, а ее отсутствие – источник развала. Поэтому условия стимулирования в организации должны поддерживать исполнительскую дисциплину.

Опыт показывает, что авторитарный стиль управления, как правило, довольно действенен при поддержании исполнительской дисциплины. Однако, зачастую такая исполнительская организованность лишь “внешняя ширма” и при директивных «перегибах» может стать настолько формальной, что приводит к деструктивности.

Но антипод директивности – попустительский стиль еще более способствует снижению исполнительской дисциплины, особенно у малосознательной части работников. Установить баланс между указанными крайностями и есть одна из важнейших задач руководителя. Грамотная система стимулирования может оказать ему в этом неоценимую услугу через условия, поощряющие исполнительский порядок.

Профессионально-функциональные нормы. У каждого работника на своем рабочем должен быть строго определенный круг типовых задач, и каждый работник должен соответствовать требованиям, вытекающим из логики решения этих задач. Условия стимулирования внутри организации должны способствовать культивированию профессионально-функционального духа работников, понимание ими встроенности своей части задач в общую задачу фирмы. Система стимулирования, обслуживающая данный нормативный акцент должна исключать всякую профессиональную дискриминацию, создавая равные моральные и материальные возможности для представителей разных функций.

Позиционные нормы (или нормы межфункциональных взаимодействий). Наличие в предприятия высоких профессионалов своего

дела – необходимое, но недостаточное условие эффективной деятельности предприятия в целом. Не менее важным является отлаженность механизма взаимодействия между работниками разных отделов. В свою очередь, отлаженность механизма возможна только при наличии нормативной определенности деловых взаимоотношений и готовности работников соответствовать данным нормам. Следовательно, одно из направлений направленности процесса стимулирования должно обслуживать конструктивные взаимоотношения между работниками, подразделениями и т.п.

Правила межличностных отношений. Подчеркивается значимость поддержания системой стимулирования «теплых» межличностных отношений. Важность процесса стимулирования подтвердит всякий, кто сталкивался с провалом дела из-за межличностных антипатий, межличностных конфликтов на не принципиальной (бытовой) почве и пр. Лучшее средство поддержания нормальных межличностных отношений:

- включение в корпоративную культуру ценностных установок, относящихся к сфере межличностных отношений внутри организации;
- поддержание условий порождающих заинтересованность работников в бесконфликтном взаимодействии.

Таким образом, для эффективного управления стимулированием персонала ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение стимулирования — сложная методическая проблема. В дипломной работе рассматриваются технологии повышения стимулирования, параметрами которых являются как оценки работников, так и конкретные измеряемые результаты, связанные с трудовым поведением и эффективностью труда. Значимость оценки стимулирования персонала как важнейшего условия преодоления кризиса в сфере экономики труда требует тщательного осмысления его сущности. Таким образом, всех психологически здоровых людей объединяет одна общая особенность: всех их влечет навстречу хаосу,

к таинственному, непознанному, необъясненному. Именно эти характеристики составляют для них суть привлекательности; любая область, любое явление, обладающее ими, представляет для этих людей интерес. И наоборот – все известное, разложенное по полочкам, истолкованное вызывает у них скуку. Потребность знать и понимать проявляется уже в позднем младенчестве.

Стимулы разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Таким образом, политика стимулирования – это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия.

Глава 2. Практический анализ системы стимулирования ООО «Кафе КУБ»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Кафе КУБ»

Общество с ограниченной ответственностью «Кафе КУБ» зарегистрировано 20 октября 2005 года.

Предприятие учреждено на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и учредительного договора, решением собрания учредителей. По организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью, которое имеет статутный фонд, разделенный на части, размер которых определяется уставными документами. Участники общества несут ответственность в пределах их вкладов.

ООО «Кафе КУБ» уже более 12 лет работает на рынке. За это время подобрана команда высококвалифицированных профессионалов, а также налажены отношения с ведущими европейскими и российскими поставщиками, поэтому вся продукция соответствует стандартам качества.

ООО «Кафе КУБ» в качестве основной цели своей деятельности преследует извлечение прибыли от реализации товаров, увеличение объема товарооборота, повышение качества торгового обслуживания, что позволит повысить конкурентоспособность предприятия на рынке, а также удовлетворение покупательского спроса в товарах.

Деятельность общества имеет коммерческий разумный и деловой характер и осуществляется с целью высококачественного удовлетворения потребностей заказчиков, создания лояльных отношений с партнерами, сохранения ценности имущества и получения максимальной прибыли. В настоящее время основным видом деятельности ООО «Кафе КУБ» является

общественное питание. По организации производственной деятельности ООО «Кафе КУБ» является комплексным, осуществляющим торговлю и обслуживание клиентов.

Для работников непосредственно занятых на персональных ЭВМ, чей рабочий день занят вводом данных, чтением информации с экрана, редактированием текста, написанием программ, устанавливаются краткие перерывы через 1 час работы 3-5 мин. Два перерыва по 15 мин через 2 часа работы после начала смены и после обеденного перерыва. Контроль над порядком представления технологических перерывов осуществляет непосредственный руководитель. Основным перерывом для данных работников является перерыв на обед. Обеденный перерыв устанавливается не менее 1 часа.

Приоритетные цели ООО «Кафе КУБ», которые предприятие хотело бы достичь до конца 2018 года:

- увеличение ассортимента;
- конкурентоспособность цен;
- увеличение доли рынка;
- увеличение прибыли;
- повышение качества услуг;
- продвижение на рынок новинок.

Успешное развитие, освоение новых направлений рынка сделали свое дело. Персонал предприятия – высококвалифицированные работники.

Ассортимент ООО «Кафе КУБ» рассчитан на определенный сегмент покупателей. Требования, предъявляемые к персоналу такие как: образование, внешний вид, умение грамотно общаться.

Требования покупателей к качеству и ассортименту предлагаемых систем и технологий постоянно увеличиваются, поэтому предприятие постоянно занимается расширением ассортимента товаров для наиболее полного удовлетворения покупательского спроса.

Организационная структура предприятия ООО «Кафе КУБ» приведена на рисунке 5.



Рис. 5. Организационная структура ООО «Кафе КУБ»

Организационная структура предприятия направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Директор и заместитель директора несут ответственность перед предприятием, в том числе материальную, за ущерб (убытки), причиненный предприятию их действиями (бездействием), связанными с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей.

Бухгалтер предоставляет бухгалтерскую отчетность в налоговую инспекцию.

Инспектор по кадрам занимается заключением договоров с персоналом

организацией правовой работы на предприятии, решает каждодневные задачи работников предприятия.

Для рынка общественного питания характерна большая конкуренция по качеству и уровню цен. ООО «Кафе КУБ» прилагает все усилия, направленные на закрепление «позиций» на рынке за счет работы с лучшими поставщиками продукции. Предприятие установило долгосрочные и дружеские связи с основными поставщиками (таблица 1).

Таблица 1

Основные поставщики ООО «Кафе КУБ»

Наименование фирмы	Поставляемые материалы	Условия приобретения материалов	Доставка
ООО «Продторг»	Продовольственные товары	5% на сумму до 50 тыс. рублей 10% - на сумму свыше 150 тыс. рублей 15 % - на сумму свыше 300тыс. рублей	Доставка автотранспортом ООО «Продторг»
ЗАО «Перспект»	Оборудование, инструменты	10% независимо от размера партии	Доставка и установка бесплатно
ООО «Офис-центр»	Компьютерное программное обеспечение, комплектующие и периферия для офисной техники	10% на программное обеспечение 5% на комплектующие	Доставка и установка бесплатно

По данным таблицы 1 можно сделать вывод, что ООО «Кафе КУБ» имеет постоянных поставщиков, пользуется значительными скидками, соответственно сотрудничество происходит на очень выгодных условиях. За время существования предприятие ни разу не прибегало к услугам других поставщиков, своевременно и в полном объеме производил оплату за продукцию. В свою очередь со стороны поставщиков выполняют заказы вовремя.

Высокие темпы развития экономики, рост доходов и потребительской активности населения привели к увеличению спроса на услуги

общественного питания и к усилению конкуренции на рынке. Среди большого числа предприятий, занимающихся подобной деятельностью, можно выделить несколько основных конкурентов ООО «Кафе КУБ». Таковыми являются: ООО «Галактика», ООО «Для вас», ООО «Любимое кафе» (таблица 2).

Таблица 2

Основные конкуренты ООО «Кафе КУБ»

Показатель	ООО «Галактика»	ООО «Любимое кафе»	ООО «Для вас»	ООО «Кафе КУБ»
Качество услуг и систем и технологий	Хорошее	Отличное	Хорошее	Отличное
Скорость обслуживания покупателя	2-3 минуты	3-4 минуты	2-3 минуты	1-2 минуты
Обслуживание оптового покупателя	2 дня	3 дня	2 дня	1 день
Уровень цен	Средний	Низкий	Средний	Низкий
Система скидок	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
Широта ассортимента	Широкий	Узкий	Широкий	Широкий

Анализируя таблицу 2, можно сделать следующие выводы. ООО «Кафе КУБ» по сравнению с конкурентами имеет следующие преимущества: отличное качество продукции, продолжительность обслуживания покупателя в розницу 1-2 минуты, продолжительность обслуживания покупателя оптом 1 день, предоставление бесплатной консультации по основным аспектам торговой деятельности, расположение в жилом секторе, низкий уровень цен, имеется система скидок, широкий ассортимент. По сравнению с конкурентами на предприятии ООО «Кафе КУБ» скорость обслуживания потребителя высокая, что говорит о быстром обслуживании потребителя. Проведем SWOT-анализ в таблице 3 для определения сильных и слабых сторон, угроз и возможностей рынка, а также

для изучения сильных сторон и возможностей («СИБ»), слабых сторон и возможностей («СЛВ»), сильных сторон и угроз («СИУ»), слабых сторон и угроз («СЛУ»).

Таблица 3

SWOT-анализ ООО «Кафе КУБ»

Сильные стороны: – Надежность предприятия – Широкий ассортимент продукции	Рыночные возможности: – Интеграция назад – Приобретение новых клиентов
Слабые стороны: – Высокий уровень постоянных издержек; – Низкое качество продукции; – Неравномерный уровень подготовки кадров	Рыночные угрозы: – Стремительно растущий уровень конкуренции; – Износ оборудования. – Реформы в потребительском секторе России

Анализ данных таблицы 3 позволяет заключить, что ООО «Кафе КУБ» успешно работает и укрепляет лидирующие позиции среди предприятий Красноярска и Красноярского края.

Экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кафе КУБ» за 2015-2017 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кафе КУБ» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015г.	2016г	2017г	Отклонение (+;-)	Темп роста 2017/2016 гг., %
1	2	3	4	5	6
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных платежей). тыс. руб.	38513	43181	53803,5	10622,5	124,6
Доходы от реализации товаров и услуг, сумма тыс. руб.	12398	13558,8	17002,0	3443,2	125,4
Издержки обращения, сумма тыс. руб.	10280,4	10493,0	13181,6	2688,6	125,6
Расходы на оплату труда, сумма тыс.руб.	936,96	9638,0	10783,1	1145,1	111,9

Окончание таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность работников, всего чел.	32	32	33	1	103,1
Среднемесячная заработная плата одного работника руб.	24400	25100	27230	2130	108,5
Прибыль от продаж, сумма тыс. руб.	4476,0	3065,8	3820,4	754,6	124,6
Прибыль до налогообложения, сумма тыс.руб.	3758,0	2825,3	3534,0	708,7	125,1
Чистая прибыль тыс. руб.	3006,4	2260,2	2827,9	567,7	125,1

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Все экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «Кафе КУБ» имеют положительную динамику. Оборот по реализации товаров и услуг в 2017 году составил 53803,5 тыс. руб. По сравнению с 2016 годом он увеличился на 10622,5 тыс.руб. или на 24,6%. Доходы от реализации достигли суммы 17002 тыс.руб. и увеличились против прошлого года на 25,4%. Прибыль от продаж составила 3820,4 тыс. руб. По сравнению с прошлым годом она увеличилась на 754,6 тыс. руб. или на 24,6%.

Таким образом, улучшение показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кафе КУБ» связано в основном с увеличением объема реализации.

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Кафе КУБ»

Состав работников по образованию, полу, возрасту оказывает влияние на характер взаимоотношений в коллективе, на систему ценностей и принципов, приоритетов в организационной культуре в целом. Эти особенности должны быть учтены и в системе стимулирования труда. Рациональное использование персонала предприятия – неперемное условие,

обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов.

Трудовые ресурсы предприятия – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники. Трудовые ресурсы и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены. Численность работников ООО «Кафе КУБ» представлена в таблице 5.

Таблица 5

Численность работников ООО «Кафе КУБ»

Категории работников	В том числе, чел		
	на январь	на июль	на декабрь
Руководитель	1	1	1
Специалисты	2	2	2
Дополнительный и обслуживающий персонал	22	23	23
Итого	32	33	33

Найдем среднесписочную численность:

$$Ч_{\text{ср}} = (32/2 + 33 + 33/2)/2 = 32,75 \text{ чел.}$$

Среднесписочная численность определяет среднее число человек работавших в 2017 году.

Найдем коэффициент выбытия кадров:

$$K_{\text{выб}} = (7/32,75) = 0,21$$

Величина коэффициента выбытия кадров 0,21 указывает на престижность работы в ООО «Кафе КУБ», улучшается кадровая политика, следовательно, работники будут трудиться лучше, чтобы получать хорошую зарплату, а, значит, будет улучшаться и качество обслуживания покупателей.

Найдем коэффициент прибытия кадров:

$$K_{\text{приб}} = (8/32,75) = 0,24$$

Коэффициент прибытия кадров 0,24 говорит о том, что в ООО «Кафе КУБ» осуществляет прием новых работников в связи с увеличением объема работы.

Найдем коэффициент оборота кадров:

$$K_{об} = (8+7)/32,75 = 0,46$$

Коэффициент оборота кадров показывает, какая доля кадров обновляется в течение года. В ООО «Кафе КУБ» коэффициент оборота кадров 46%.

Найдем коэффициент текучести кадров:

$$K_{тк} = (1 + 6)/32,75 = 0,21$$

Коэффициент текучести кадров выражает, какая доля кадров находится в движении. В 2017 году движение кадров составило 21%.

Найдем коэффициент стабильности:

$$K_{стаб} = 33/32,75 = 1,01$$

Коэффициент стабильности отражает, насколько был устойчив 2017 год по отношению к кадровому составу предприятия. 2017 год был стабильным, так как количество человек на середину года, то есть на июль было больше чем среднесписочная численность на 1%.

Найдем коэффициент обновления кадров:

$$K_{обн} = 8/7 = 1,14$$

Коэффициент обновления показывает, на сколько принятых работников больше чем уволенных. В 2017 году принятых работников больше на 14% , чем уволенных. Это говорит о хороших условиях работы в ООО «Кафе КУБ», предприятие престижно среди соискателей работы.

Коэффициенты движения кадров приведены в таблице 6.

Таблица 6

Коэффициенты движения кадров

Наименование коэффициента	Показатель
Коэффициент выбытия кадров	0,21
Коэффициент прибытия кадров	0,24

Окончание таблицы 6

Коэффициент оборота кадров	0,46
Коэффициент текучести кадров	0,21
Коэффициент стабильности	1,01
Коэффициент обновления кадров	1,14

Проведем анализ кадрового состояния по функциональному составу в таблице 7.

Таблица 7

Трудовые ресурсы ООО «Кафе КУБ»

Показатель	Всего		В том числе по категориям					
			руководители		специалисты		дополнительный и обслуживающий персонал	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Среднесписочная численность	33	100,0	1	100,0	2	100,0	30	100,0
Структура персонала по полу:								
-женщины	17	51,5	-	-	1	50,0	16	53,3
-мужчины	16	48,5	1	100,0	1	50,0	14	46,7
Возрастной состав:								
18-25	18	54,5	-	-	-	-	18	60,0
26-36	9	27,3	-	-	2	100,0	7	23,3
37-50	4	12,1	1	100,0	-	-	3	10,0
Старше 50	2	6,1	-	-	-	-	2	6,7
Образовательный уровень:								
-среднее профессиональное	14	42,4	-	-	-	-	14	46,7
-высшее	16	48,5	-	-	2	100,0	14	46,7
-высшее профильное	3	9,1	1	100,0	-	-	2	6,6
Распределение персонала по стажу работы:								
-до 1 года	8	24,2	-	-	-	-	8	26,7
-1-3 лет	12	36,4	-	-	-	-	12	40,0
-3-5 лет	7	21,2	-	-	1	50,0	6	20,0
-5 и более лет	6	18,2	1	100,0	1	50,0	4	13,3

Анализируя таблицу 7, можно заключить, что в ООО «Кафе КУБ» работают 17 женщин и 16 мужчин (51,5% и 48,5% от среднесписочной численности работающих соответственно). При этом на предприятии в основном работает дополнительный и обслуживающий персонал – 16

женщин и 14 мужчин (53,3% и 46,7% от среднесписочной численности соответственно).

Возрастной состав работающих представлен категориями «18-25 лет», «26-36 лет», «37-50 лет», «старше 50 лет». Категория «18-25 лет» представлена дополнительным и обслуживающим персоналом – 18 человек (54,5% от среднесписочной численности). Категория «26-36 лет» – 9 человек (27,3% от среднесписочной численности). В категории «37-50 лет» численность – 4 человека (12,1% от среднесписочной численности). В категории «26-36 лет» наибольшая численность – 14 человек (60,9% от среднесписочной численности). В категории «старше 50 лет» – 2 человека (6,1% от среднесписочной численности). Таким образом, группа работников в возрасте от 18 до 25 лет как наиболее действенная и стержневая для деятельности предприятия наиболее многочисленна – 18 человека (54,5% от среднесписочной численности работающих). Мало «стареющих работников» (в возрасте старше 50 лет), имеющих помимо большого стажа и опыта много заболеваний, поэтому они несут большую нагрузку и ответственность в период экономических преобразований. Также мало работников в возрасте от 37 до 50 лет, имеющих низкий опыт работы. Таким образом, в ООО «Кафе КУБ» работает больше работников в возрасте от 18 до 25 лет, что говорит о наличии на предприятии стабильности, удобства работы для молодежи. Необходимо внедрить программы лояльности.

По образовательному уровню работники ООО «Кафе КУБ» представлены категориями «среднее специальное», «высшее», «высшее профильное». Со средним специальным образованием работают дополнительный и обслуживающий персонал в количестве 14 человек (42,4% от среднесписочной численности). С высшим образованием работают 16 человек (48,5% от среднесписочной численности работающих). С высшим профильным образованием работают 3 человека (9,1% от среднесписочной численности работающих). Следовательно, работникам необходимо

повышать свой образовательный уровень через различные формы подготовки.

По признаку распределения персонала по стажу работы большинство членов коллектива ООО «Кафе КУБ» имеют стаж от 1 до 3 лет – 12 человек (36,4% от среднесписочной численности работающих) и только 8 человек (24,2% от среднесписочной численности работающих) имеют стаж до 1 года. Это означает, что работающие имеют большой опыт работы в сфере общественного питания, что особенно важно в современных рыночных условиях. Большой опыт работы в ООО «Кафе КУБ» свидетельствует о престижности и высокооплачиваемости рабочих мест.

Анализ, проведенный в данном разделе дипломной работы, показал многофакторность, сложность и многогранность проблемы управления кадровыми ресурсами в ООО «Кафе КУБ». Для эффективного использования и управления кадровым потенциалом с целью повышения конкурентоспособности предприятия необходимо осуществление целенаправленной кадровой политики и кадрового мониторинга.

2.3. Оценка системы стимулирования персонала ООО «Кафе КУБ»

Система стимулирования персонала ООО «Кафе КУБ» сформирована в рамках действующей системы управления персоналом. Их характер и содержание позволяют говорить о том, что основой управления торговым персоналом предприятия являются технологии администрирования.

Это означает, что руководство предприятия, следуя этой ключевой линии управления, строит свою работу с персоналом на основании требований к четкому выполнению каждым работником его должностных обязанностей, соблюдению трудовой дисциплины, всех руководящих указаний директора и руководителей структурных подразделений.

Система стимулирования персонала в ООО «Кафе КУБ» в 2017 году складывается из нескольких составляющих (блоков):

- материальная форма стимулирования;
- нематериальная форма стимулирования;
- социальная форма стимулирования.

Ключевым принципом действующей в ООО «Кафе КУБ» системы стимулирования персонала является принцип соответствия уровня оплаты труда выполняемым работником должностным функциям и достигаемым результатам труда. Это означает, что руководство предприятия стремится обеспечить в сфере стимулирования труда непосредственную связь стимулирования и рабочих результатов.

В ООО «Кафе КУБ» работают люди разных профессий, возрастного и образовательного уровня, опыта работы, профессионализма, поэтому система их стимулирования ориентирована на дифференцированный подход к разным группам работников. Руководитель ООО «Кафе КУБ», бухгалтер, менеджеры, специалисты имеют уровень образования, вполне достаточный для того, чтобы качественно выполнять свои функциональные обязанности. Прочий персонал имеет как высшее, так и среднее и средне-специальное образование, что также соответствует содержанию выполняемых ими обязанностей. В возрастном отношении персонал предприятия – это люди социально активного возраста, которые имеют и физические, и интеллектуальные возможности для активной трудовой деятельности.

Важнейшим элементом системы стимулирования персонала ООО «Кафе КУБ» является организация заработной платы. Она основывается на следующих общих принципах:

- оплата труда (включая все премиальные составляющие) осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы, уровня общих и специальных знаний работника, значимости его профессии (специальности), занимаемой

им должности, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении поставленных задач;

- за равный труд производится равная оплата.

Все работники ООО «Кафе КУБ» имеют должностной оклад, то есть фиксированный размер оплаты труда за выполнение нормы труда или трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Оклады утверждаются штатным расписанием организации. По общему требованию действующего трудового законодательства, размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством Российской Федерации.

В системе стимулирования труда персонала предприятия используется система премирования, которая, согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, устанавливается в организации самостоятельно и фиксируется в Положении об оплате труда. В настоящее время установлены премии, выплачиваемые в праздничные дни, а именно: в Новый год, 23 февраля (мужчинам) и 8 Марта (женщинам). Размеры премиальных каждый раз определяются в зависимости от финансовых возможностей ООО «Кафе КУБ» и могут выплачиваться, соответственно, в разных размерах. Так, по итогам отчетного года при хороших результатах деятельности предприятия возможны премиальные в размере 100 % оклада. Однако чаще всего премии выплачиваются либо в размере 10 % от размера оклада работника.

ООО «Кафе КУБ» практикует закрытость информации об оплате труда посредством зачисления зарплаты и прочих доплат и надбавок на пластиковые карточки. Такая система оплаты дает администрации большую свободу в оплате, вознаградив персонал за эффективную и качественную работу без гласного объяснения своих действий. Кроме того, распространение такой информации может вызвать разочарование в своей должности. При этом переменная часть материального вознаграждения не

является коммерческой тайной, так как перечисляется по ведомости. Так, она играет роль морально-психологического фактора: весь коллектив видит, что добросовестная работа, инициатива, желание и умение принести пользу предприятию активно поощряется руководством.

В системе стимулирования в управлении персоналом ООО «Кафе КУБ» используются также следующие способы стимулирования:

- испытательный срок (оплачиваемый);
- продвижение по службе;
- корпоративные мероприятия.

Так, в ходе испытательного срока, кандидат на конкретную должность в ООО «Кафе КУБ» проходит стажировку под руководством опытного работника. После успешного окончания испытательного срока кандидату гарантируется трудоустройство, заключение с ним трудового договора (контракта) – сначала на год, а затем на более длительный срок, стабильная заработная плата, премии, трудовой стаж, социальный пакет, возможность карьерного роста.

Все это позволяет работнику осознать значимость работы в ООО «Кафе КУБ», стабильность этой работы, ожидаемый в будущем приличный оклад, премирование, а также формирует в нем внутреннюю лояльность и привязанность к предприятию, стремление работать с полной отдачей.

Продвижение по службе также является весьма значимым стимулирующим фактором. Еще при поступлении на работу в ООО «Кафе КУБ» каждого кандидата знакомят с историей предприятия, его успехами на потребительском рынке, перспективами развития и т.д. Поскольку предприятие зарекомендовало себя как стабильно работающий субъект, очевидно, что у него есть перспективы дальнейшего развития и расширения географии бизнеса. Это предполагает расширение штата, набор новых кадров либо развитие деловой карьеры уже работающего персонала. Соответственно, каждый работник ООО «Кафе КУБ» знает, что в случае

успешной работы он имеет шанс получить новую должность, а с ней – и более высокий должностной оклад. Это обстоятельство выступает серьезным стимулирующим фактором, побуждая работника выполнять качественно свои функциональные обязанности, увеличивая свой вклад в общие результаты деятельности предприятия.

Этому в немалой степени способствуют корпоративные мероприятия, которые традиционно организуются в ООО «Кафе КУБ». В общих затратах на персонал расходы на корпоративные мероприятия проходят строкой «Расходы на культурно-бытовое обслуживание». В 2017 г. фактическом исчислении это 172 руб. в расчете на 1 отработанный чел./час, что больше аналогичных затрат в 2016 г. – на 21,0 %. В числе коллективных мероприятий, организуемых на предприятии, – совместные выезды коллектива в выходные дни на природу (базы отдыха), посещение бассейна, совместные празднования торжественных дат, юбилеев, праздников и т.д. Конечно, всю стоимость таких мероприятий работодатель оплатить не может, поэтому работники также участвуют в их финансировании. Но в целом эти мероприятия способствуют сплочению персонала, усиливают его привязанность к коллективу, к предприятию, снимают конфликты и психологическую напряженность. Кроме того, корпоративные мероприятия увеличивают лояльность работников, их привязанность ООО «Кафе КУБ». В их внутренней системе ценностей эта привязанность способна в дальнейшем перерасти в преданность предприятию и работодателю, который не просто обеспечивает персонал работой и заработком, но и заинтересован в предупреждении психологической напряженности.

Менеджеры ООО «Кафе КУБ» развивают социальные выплаты и поддерживают их в оптимальном соотношении с денежными выплатами по труду и по способностям к труду. Особенно важны для них те виды выплат и льгот, которые крайне необходимы для поддержания способностей к труду работников и их всестороннего развития. Речь идет о поддержании здоровья

и нормальных жилищных условий. В силу различных условий потребности в этих услугах у различных групп работников развиваются в неодинаковой степени (они имеют различные по составу семьи, у многих развито небрежное отношение к своему здоровью и т.д.), и расходы из семейных бюджетов на эти услуги могут ограничиваться. Несет потери не только сам работник, но и предприятие.

В качестве внутренних способов выражения стимулирования работников используются:

- стремление к улучшению результатов своего труда, влияющего на результаты деятельности предприятия в целом;
- интересное содержание труда;
- экономическая и социальная значимость деятельности;
- хорошая психологическая атмосфера в коллективе.

Внешние способы стимулирования персонала предприятия – это:

- заработная плата;
- возможность развития карьеры;
- дополнительные выплаты (премии, социальные отчисления и др.).

Опыт ООО «Кафе КУБ» в управлении персоналом показал, что самоконтроль является одним из самых эффективных форм контроля, ибо он вовлекает в систему управления персоналом такие черты специалистов, которые невозможно выявить и использовать с помощью других технологий. Никто лучше самого работника не знает свои способности и возможности. Следует лишь помочь работнику выявить эти способности. Для этого в коллективе работает психолог.

Роль социально-психологических технологий постоянно возрастает. Это обусловлено тремя моментами:

- Повышением культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении технологий управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллективов, в которых они

работают, технологий, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности;

- Развитием демократических начал в управлении;
- Значительная часть коллектива предприятия является не только наемными работниками, но и акционерами предприятия, что вызывает необходимость некоторого насыщения организационных (административно-правовых) и экономических технологий – методами социально-психологического воздействия.

Речь идет не об усилении одного метода за счет ослабления другого, а о подкреплении одного метода другим. Это означает, например, что технологии, связанные с разработкой систем стимулирования труда работников, должны максимально учитывать социально-психологические факторы, которые сложились в коллективе.

Использование социально-психологических технологий предполагает:

- Оценку социально-психологического микроклимата в коллективе и роль в его формировании отдельных работников. Она осуществляется с использованием психологических тестов, наблюдений, анкетирования и т. д.
- Разработку мероприятий по развитию социально-психологических отношений в коллективе до требуемого уровня с помощью психологических тренингов.
- Учебу руководителей по овладению социально-психологическими методами управления коллективом, подготовку коллектива к приему социально-психологических технологий воздействия со стороны руководителей.

Работники, которые трудоустраиваются в ООО «Кафе КУБ», имеют неопределенность трудового поведения, у них отсутствуют заинтересованность в развитии предприятия, умения и навыки выполнения работы. Они плохо понимают должностные обязанности, задачи и свою роль в успехе предприятия. При этом у работников отсутствует возможность

развития творческого и интеллектуального потенциала. Уровень сплоченности коллектива низкий, качество обслуживания клиентов неудовлетворительное. Этим объясняется достаточно высокий процент увольнения таких работников (38%). Поэтому рекомендуется внедрить бонусы и программы лояльности.

При построении системы стимулирования руководство должно узнать чего люди хотят от работы. Люди могут желать лучшего статуса, более высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Но нужно узнать, что на самом деле стимулирует подчиненных (провести анонимные опросы или анкетирование, поговорить с людьми о том, чего им бы больше всего хотелось). Анкета приведена в Приложении 4.

Например, хотят ли они:

- более интересной работы?
- более квалифицированного руководства?
- больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности?
- большего участия?
- большего признания?
- большей конкуренции?
- больше возможностей для развития?
- большего информирования?

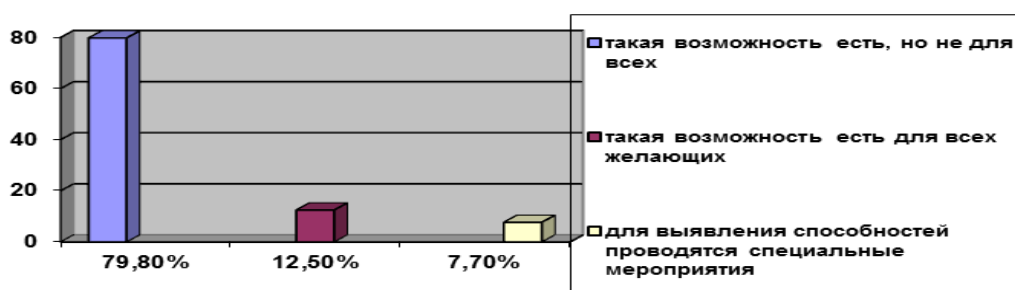


Рис. 6. Ответы на 1 вопрос анкеты

«В ООО «Кафе КУБ» имеется возможность профессионального развития»

В соответствии с рисунком 6 можно заключить, что большинство работников считает, что возможность профессионального развития есть, но не для всех.

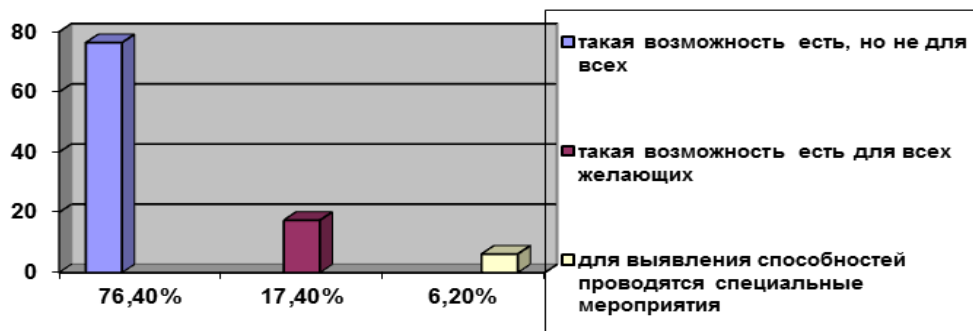


Рис. 7. Ответы на 2 вопрос анкеты

«В ООО «Кафе КУБ» имеется возможность проявить творческую и интеллектуальную активность?»

В соответствии с рисунком 7 можно заключить, что большинство работников считает, что возможность проявить творческую и интеллектуальную активность есть, но не для всех.

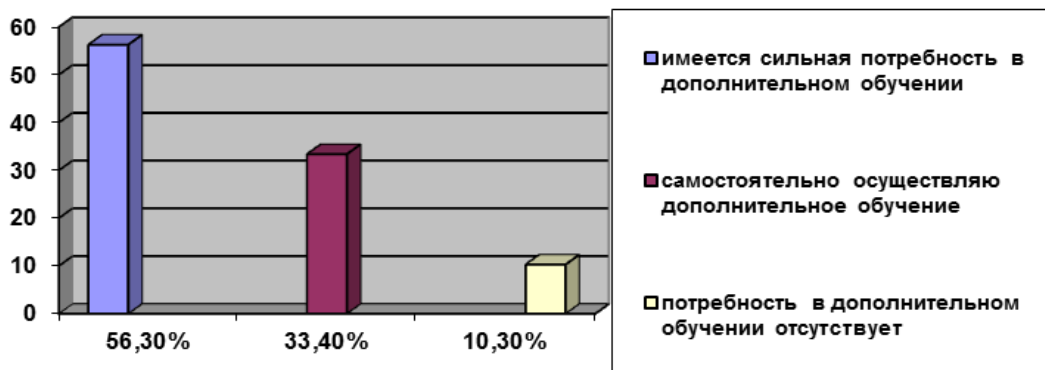


Рис. 8. Ответы на 3 вопрос анкеты

«У Вас имеется потребность в дополнительном обучении?»

В соответствии с рисунком 8 можно заключить, что у большинства работников имеется сильная потребность в дополнительном обучении.

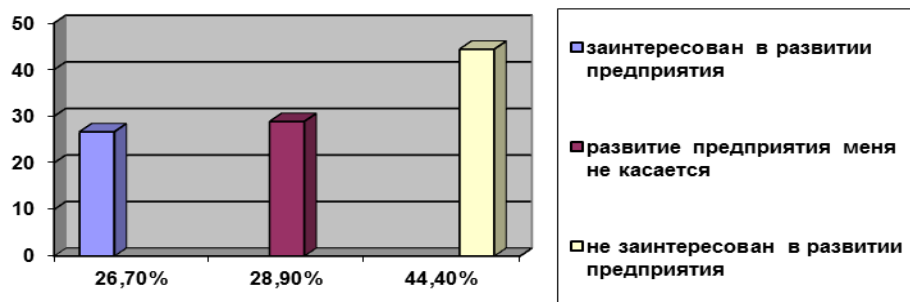


Рис. 9. Ответы на 4 вопрос анкеты
«Вы заинтересованы в развитии ООО «Кафе КУБ?»»

В соответствии с рисунком 9 можно заключить, что большинство работников не заинтересованы в развитии ООО «Кафе КУБ».

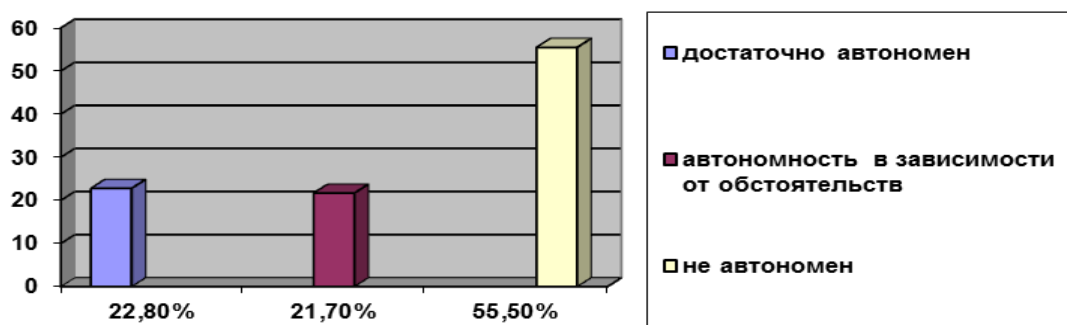


Рис. 10. Ответы на 5 вопрос анкеты
«При выполнении работы Вы автономны?»»

В соответствии с рисунком 10 можно заключить, что большинство работников при выполнении работы не автономны.

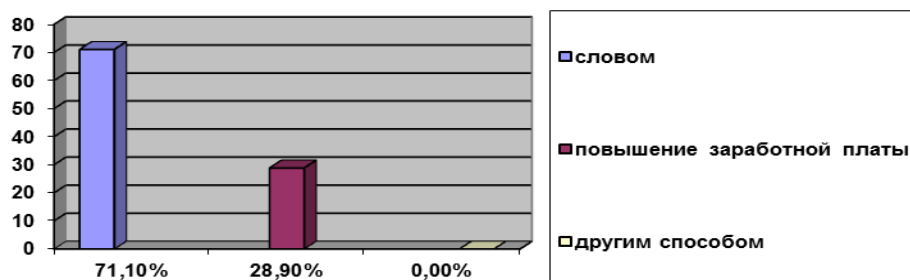


Рис. 11. Ответы на 6 вопрос анкеты
«Какое поощрение для Вас важнее?»»

В соответствии с рисунком 11 можно заключить, что для большинства работников важнее поощрение словом.

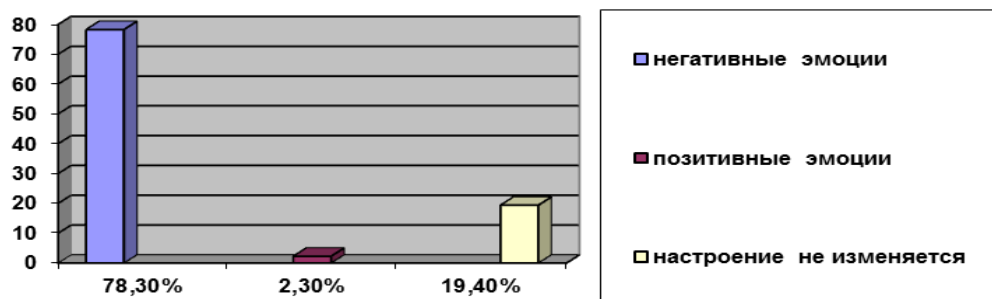


Рис. 12. Ответы на 7 вопрос анкеты «Как Вы реагируете на критику»

В соответствии с рисунком 12 можно заключить, что у большинства работников реакция на критику – негативные эмоции.

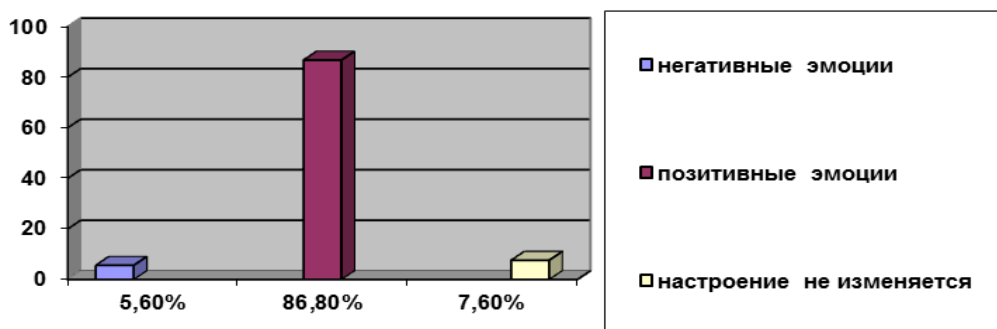


Рис. 13. Ответы на 8 вопрос анкеты
«Как Вы реагируете на похвалу?»

В соответствии с рисунком 13 можно заключить, что у большинства работников реакция на похвалу – позитивные эмоции.

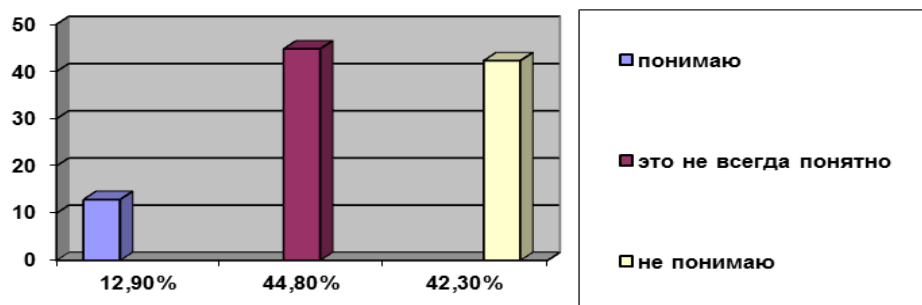


Рис. 14. Ответы на 9 вопрос анкеты
«Вы понимаете, за что Вас поощряют?»

В соответствии с рисунком 14 можно заключить, что большинству работников не всегда понятно, за что их поощряют.

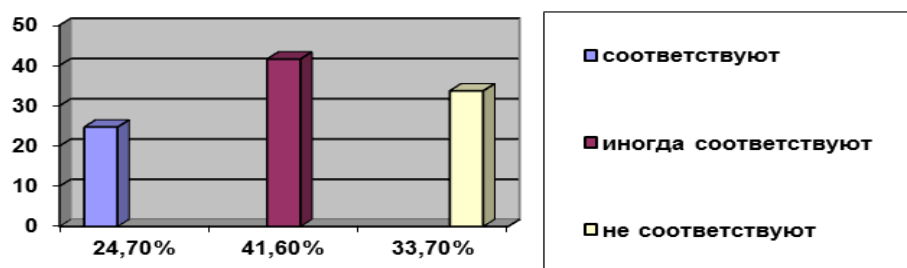


Рис. 15. Ответы на 10 вопрос анкеты

«Ваши умения и навыки соответствуют работе с клиентами?»

В соответствии с рисунком 15 можно заключить, что умения и навыки большинства работников иногда соответствуют работе с клиентами.

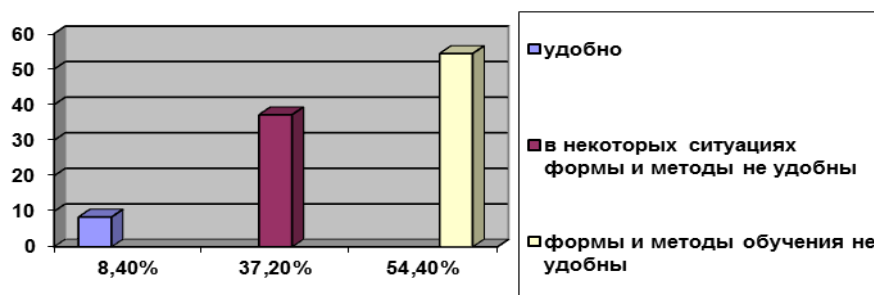


Рис. 16. Ответы на 11 вопрос анкеты

«Оцените удобство формы и технологий обучения»

В соответствии с рисунком 16 можно заключить, что большинству работников формы и технологии обучения не удобны.

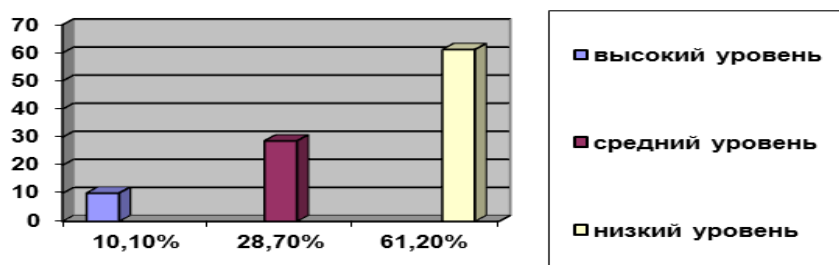


Рис. 17. Ответы на 12 вопрос анкеты «Комплексное решение проблем ООО «Кафе КУБ» и координация деятельности его подразделений»

В соответствии с рисунком 17 можно заключить, что большинство работников оценивают уровень сложности решения проблем предприятия и координации деятельности его подразделений как низкий.

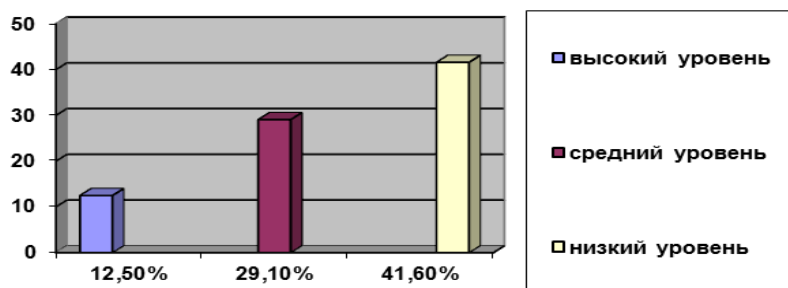


Рис. 17. Ответы на 13 вопрос анкеты

«Информирование персонала о реакции руководства на трудовые действия работника»

В соответствии с рисунком 17 можно заключить, что большинство работников оценивают уровень информирования персонала о реакции руководства на трудовые действия работника как низкий.

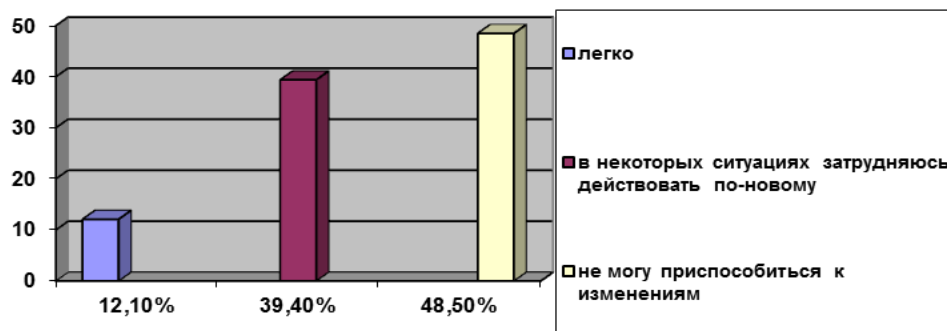


Рис. 18. Ответы на 14 вопрос анкеты

«Вам легко приспосабливаться к изменениям в деятельности ООО «Кафе КУБ»?»

В соответствии с рисунком 18 можно заключить, что большинство работников не могут приспособиться к изменениям в деятельности предприятия. После проведения анкетирования персонала следует приступать к формированию системы стимулирования. Система

стимулирования персонала, действующая в ООО «Кафе КУБ», должна быть направлена на внедрение бонусов и программы лояльности.

Таким образом, в ООО «Кафе КУБ» в основном работают мужчины в возрасте от 26 до 36 лет, с высшим образованием, со стажем работы от 3 до 5 лет. Уровень комплексности решения проблем предприятия и координации деятельности его подразделений, а также уровень информирования персонала о реакции руководства на трудовые действия работника оцениваются как низкие. Для работников важнее поощрение словом, при этом реакция на критику – негативные эмоции, а реакция на похвалу – позитивные эмоции. Большинству работников не всегда понятно, за что их поощряют. В результате отсутствует интерес к труду и активность на рабочем месте, что может привести к текучести кадров.

Большинство работников считает, что возможность профессионального развития и возможность проявить творческую и интеллектуальную активность есть, но не для всех. Большинство работников не заинтересованы в развитии предприятия и при выполнении работы не автономны. У большинства работников имеется сильная потребность в дополнительном обучении, имеющиеся умения и навыки иногда не соответствуют работе с клиентами. Формы и методы обучения, предлагаемые работникам, не удобны. Большинство работников не могут приспособиться к изменениям в деятельности предприятия. Система стимулирования персонала должна быть направлена на формирование привязанности работников к ООО «Кафе КУБ», на включение внутренних механизмов и системы ценностей, направляющих труд работников на достижение результатов, значимых для предприятия, а значит, и для самих работников, на повышение уровня их материального обеспечения, развития их деловой карьеры. Необходимо предусмотреть программы лояльности работников.

Практика не раз подтверждала, что вложения в качество обслуживания иногда могут быть гораздо более эффективными, чем расходы на рекламу.

Важной фигурой в этой ситуации становится работник, который выступает связующим звеном между предприятием и потребителем. От его умения во многом зависит, совершит клиент покупку или уйдет в другое кафе, возможно к конкурентам. Уровень обслуживания клиентов является главным фактором формирования положительного имиджа, а на качество обслуживания и эффективность работы персонала главным образом влияет стимулирование. Таким образом, для увеличения прибыли, поднятия имиджа предприятия и уровня обслуживания клиентов ООО «Кафе КУБ» должна быть использована система стимулирования персонала, который работает в непосредственной близости с клиентами, причем система стимулирования должна быть эффективной и действенной.

Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности системы стимулирования персонала в ООО «Кафе КУБ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «Кафе КУБ»

От лояльности сотрудников зависит многое:

- успех и процветание компании, ее лидерские позиции в бизнесе,
- кадровая стабильность, выражающаяся в уважительном, корректном и благожелательном отношении к компании.

История предпринимательства знает массу случаев, когда компания, имея в активе только человеческий ресурс, обходила более богатых, более технологичных конкурентов. Бизнес делают люди, и кадры решают все

Цели программы лояльности работников:

- изучить инструменты оценки лояльности сотрудников, подразделений, компаний;
- изучить и отработать инструменты формирования лояльности;
- научиться разрабатывать и реализовывать программы лояльности.

Методы проведения:

Теория, рассмотрение кейсов, решение учебных задач, диагностика, дискуссии

Лояльность предусматривает:

Признаки лояльности

Объективные показатели лояльности

Составляющие лояльности

- эмоциональная
- прагматическая
- нормативная

Уровни лояльности

- лояльность на уровне внешних атрибутов
- лояльность на уровне поступков/поведения
- лояльность на уровне убеждений
- лояльность на уровне идентичности

Работа с нелояльными сотрудниками

- Нелояльность: демонстративная, скрытая
- Выявление ключевых причин нелояльности сотрудников
- Профилактика нелояльного поведения

Инструменты формирования лояльности

– Модели формирования различных типов привязанности и эмоциональных связей в организации

- Эмоциональная вовлеченность в дела компании
- Персональная мотивация, развитие личного потенциала
- Ритуалы, традиции, мифы, корпоративная культура
- Ценностное управление. Соотношение личных ценностей

и философии компании

– Разработка программ лояльности, реализация, обратная связь, корректировка

Программа лояльности работников в ООО «Кафе КУБ» предусматривает, что лояльность персонала – это социально-психологическая установка, характеризующаяся доброжелательным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, работникам, иным лицам, их действиям, к предприятию в целом; осознанным и стимулированным выполнением работником своей работы в соответствии с целями и задачами предприятия и в интересах предприятия, а также соблюдением норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении предприятия, руководства, работников и иных субъектов взаимодействия.

Программа лояльности включает в себя следующие элементы:

– Расположенность – доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, работникам, иным лицам, их действиям, а также к предприятию в целом.

– Разделение принципов и целей работы предприятия, т.е. согласие и поддержка принципов, положенных в основу работы предприятия, понимание и поддержка целей предприятия; осознанные действия в интересах предприятия – осознанное выполнение работником работы в соответствии с целями и задачами предприятия и в интересах предприятия.

– Разделение ценностей, норм, верований, базовых предположений, лежащих в основе организационной культуры; соблюдение правил, обязательств, включая неформальные в отношении предприятия, руководства, работников и иных субъектов взаимодействия.

– Отсутствие действий, наносящих ущерб интересам предприятия – отсутствие скрытых или явных сознательных действий, направленных на причинение материального, морального или иного ущерба предприятия.

– Умение подчиняться – способность выполнять распоряжения руководства вне зависимости от собственного или иного мнения по поводу этих распоряжений.

– Заинтересованность в результатах – стремление к улучшению результатов, как собственной деятельности, так и деятельности предприятия.

На предприятии следует поддерживать лояльность на следующих уровнях:

– Лояльность работников, особенно топ-менеджмента – основа репутации предприятия в глазах клиентов. Если работник не удовлетворен работой – клиент не доволен таким работником, как следствие и ООО «Кафе КУБ» в целом. Лучше не допускать недовольных работников к общению с клиентами. И наоборот, лояльные работники могут обеспечить предприятия лидерские позиции.

– Приверженные работники более ответственны. Они испытывают

обязанность перед компанией сделать все точно, правильно в срок, с необходимым качеством.

– Приверженные работники охраняют коммерческие секреты предприятия. Одна из наиболее актуальных проблем современной организации – сохранение коммерческой информации. Конкуренты все чаще и изощреннее используют различные методы конкурентной разведки, компания вынуждена тратить большие средства на обеспечение информационной безопасности. Приверженный работник, работая на благо организации, сознательно охраняет коммерческие секреты.

– Приверженные работники используют все резервы и ресурсы для достижения максимальных результатов в работе. При этом ресурсы и резервы не обязательно внутренние. Работник может по собственной инициативе прибегнуть к консультации специалистов, изучить материалы последних исследований и разработок и т.д.

– Приверженные работники остаются верны предприятию в кризисные для нее моменты. Такие работники готовы переждать трудные для предприятия времена и остаться работать не из страха перед новым местом, а из верности и чувства сопричастности. Этот фактор достаточно важен в современных российских условиях.

– Приверженные работники способны быстрее адаптироваться к меняющимся условиям. Очень важно, в особенности в современных российских условиях быть гибким, уметь работать в быстро меняющихся условиях, приспосабливаться к новым принципам управления и организации производства.

Возможные препятствия на пути реализации программы:

– Отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста, профессиональной самореализации.

– Неэффективная коммуникация в организации. Плохая информированность работников по широкому кругу значимых вопросов;

– Неэффективная система стимулирования труда (неэффективная система управления компенсацией, отсутствие четких критериев оценки персонала, непрозрачность системы и др.);

– Отсутствие заботы со стороны работодателя о социальных проблемах персонала – отсутствие социального пакета, трансфертов, социальная незащищенность работников, неуверенность в завтрашнем дне;

– Недостаточное внимание руководителей к подчиненным и к их проблемам: необъективность, отсутствие равных взаимоотношений между руководителями и их подчиненными; отсутствие своевременного поощрения за достигнутые результаты; невыполнение руководителем обязательств.

– Отсутствие разделяемых большинством членов организации ценностей, убеждений, норм и др., т.е. невнимание руководства к проблеме управления организационной культуры.

Механизмы достижения и поддержания лояльности, предусмотренные программой лояльности:

– Минимальное количество иерархических уровней. В ООО «Кафе КУБ» отношение к руководителю похоже на отношение к отцу семьи: доминирует уважение, преданность, некоторое обожание. Поэтому чем ближе работник находится к руководителю, тем он более стимулирован к выполнению работы.

– Неофициальность и самоуправление. В офисе служащие одного отдела занимают одну большую комнату и сидят лицом к лицу вокруг большого стола, благодаря чему они могут легко общаться друг с другом, в том числе и с управляющим. Управляющие и их подчиненные используют общие обеденные комнаты. Различия по рангу или классу сглажены. Обедая вместе с управляющим, работники чувствуют равенство и отсюда сильную связь с управляющим и предприятием.

– Длительная гарантия занятости. Человек приходит на работу с уверенностью в том, что вся его карьера будет строиться именно в этом

предприятия, связывает перспективы долгосрочного благополучия именно с этим предприятием. Уход из организации воспринимается негативно, как некоторая «измена» предприятия.

- Бригадная форма работы. Работники объединяются в бригады, при этом поощряются не индивидуальные, а коллективные достижения.

- Участие наемных работников в принятии решений. Создание различных управленческих советов (в том числе, кружков качества).

- Ротация участников выполнения заданий – работники регулярно переключаются с выполнения одних заданий на другие, для того, чтобы четко представлять механизм работы всей предприятия, лучше организовать деятельность своего подразделения.

- Поощрение частных и прямых связей. Используется несколько систем общения: утренние митинги, собрания.

- Организация большого количества обязательных для всех служащих церемоний и поддержание командного духа: предприятие проводит церемонии празднования открытия нового офиса, начала нового года или начала службы нанятых работников, устраиваются спортивные встречи, коллективные туристические поездки. Это увеличивает сплоченность персонала и стимулирование к работе.

- Распространение и поддержание неформальных связей между служащими. Следует использовать коллективные поездки на отдых, где работники могут отдохнуть и обсудить свои проблемы. Во время отпусков и праздников работники объединяются для совместного отдыха и пикников.

- Необходимость оценки по достоинству каждого работника. Если работник недостаточно хорошо проявляет себя на своем рабочем месте, то предполагается что это рабочее место не соответствует работнику, а не наоборот и предпринимается попытка соответствующей ротации. При этом акцент сделать на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, высокой степени сплоченности и лояльности коллектива.

– Необходимость непосредственного участия высшего руководства предприятия. Заинтересованность высшего руководства предприятия является залогом успеха реализации мероприятий по развитию лояльности. Так же, как и при внедрении любых других организационных изменений, важно создать активную группу поддержки.

Таким образом, программа, направленная на повышение лояльности, имеет обратную связь от персонала, что позволяет нам после реализации программы получить информацию, чтобы убедиться в эффективности программы.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий в ООО «Кафе КУБ»

В условиях острой конкуренции, уровень лояльности персонала приобретает особое значение – во многом от него зависит, сможет ли компания занять достойное место на рынке, удержать, а затем и улучшить своё положение. Таким образом, грамотно выстроенная программа стимулирования сотрудников, обеспечение их социальной защищённости и создание достойных условий труда способны не только окупить себя, но и завоевать конкурентное преимущество.

При наличии лояльных работников руководители могут рассчитывать на проявление инициативы, на инновационные предложения, повышающие производительность труда и позволяющие с большей эффективностью решать проблемные вопросы. Сохранность секретной информации, терпимость к временным трудностям, соблюдение дисциплины, готовность к обучению и развитию — все это для лояльных работников следствие не страхов потери места работы, денег, наказания, а следствие верности компании и ощущения единства.

Программа лояльности рассчитана на период 3 месяца.

Рассчитаем убытки, которые сейчас несет ООО «Кафе КУБ» в результате недостаточного стимулирования работников. В 2017 году по неуважительной причине уволился 1 человек, по собственному желанию уволилось 6 человек. Принято 8 человек.

Рассчитаем заработную плату принятому работнику на период испытательного срока:

3 месяца*9500 рублей в месяц = 28 500 рублей.

Рассчитаем эффективность работы нового работника в период испытательного срока:

Был проведен анализ объемов выполняемых работ работников с разным образовательным уровнем в период испытательного срока по отношению к объему работ, выполняемому за то же количество рабочего времени, опытным работником. Информация об объемах выполняемых работ разными работниками работ бралась из еженедельных отчетов о работе предприятия. Обобщенные данные приведены в таблице 8.

Таблица 8

Объем, выполняемой работы разными категориями работников

Образовательный уровень работников предприятия	Объем работы, выполняемой работником во время испытательного срока			Объем работы, выполняемой опытным работником
	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	
среднее профессиональное	25%	43%	87%	100%
высшее	32%	53%	72%	
высшее профильное	35%	46%	69%	
затраты на проведение программы лояльности	70%	50%	20%	-

По данным таблицы 8 в среднем новый работник в первый месяц работы выполняет 30% от объема работ опытного работника, за 2 месяц – 50% работ и за 3 месяц – 80%.

Рассчитаем затраты предприятия на поиск, оформление, обучение и функционирование в течение 3 месяцев одного работника:

Подбор одного работника – 2 000 рублей

Затраты на обучение работника – 2 000 рублей

Затраты на оформление (канцтовары, изготовление пропуска и т.п.) – 500 рублей

Итого, затраты на проведение программы лояльности составят (с учетом таблицы 8):

$$9\,500 * 70\% + 9\,500 * 50\% + 9\,500 * 20\% = 13\,300 \text{ рублей}$$

Итого, затраты на одного работника составляют:

$$2000 + 2000 + 500 + 13300 = 17800 \text{ рублей.}$$

На 8 вновь принятых работников предприятие потратит:

$$8 * 17800 = 142400 \text{ рублей.}$$

Благодаря программе лояльности работник будет 3 месяца работать со 100% отдачей, что позволит получить дополнительную прибыль в размере 210800 рублей.

Экономическая эффективность:

$$210800 - 142400 = 68400 \text{ рублей.}$$

Предполагается, что после предложенных рекомендаций на предприятии не будет людей, уволившихся по собственному желанию во время и по окончании испытательного срока по причине неудовлетворительных условий работы. Следовательно, предложенные рекомендации оказались экономически эффективными.

Таким образом, разработка программы лояльности персонала ООО «Кафе КУБ», проведенная в данном разделе дипломной работы, позволяет сделать следующие выводы. Работники, уже имеющие опыт практической работы в ООО «Кафе КУБ», работают лучше и быстрее. В ООО «Кафе КУБ» на работу трудоустраиваются и работники, не имеющие практического опыта, для которых также необходимы программы лояльности.

Таким образом, благодаря программе лояльности работник будет работать со 100% отдачей, что позволит получить дополнительную прибыль в размере 210800 рублей.

Технико-экономические показатели до и после внедрения предложенных рекомендаций приведены в таблице 9.

Таблица 9

Технико-экономические показатели до и после внедрения рекомендаций

Показатели	До внедрения	После внедрения	Отклонение (+/-)
Выручка	53803500	54014300	+210800
Издержки обращения, сумма тыс. руб.	13181600	13288400	+106800
Чистая прибыль тыс. руб.	2827900	2931900	+104000

Экономическая эффективность составит 104000 рублей. Предполагается, что после предложенных рекомендаций на предприятии не будет людей, уволившихся по собственному желанию во время и по окончании испытательного срока по причине неудовлетворительных условий работы. Следовательно, предложенные рекомендации оказались экономически эффективными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании исследования проведенного в дипломной работе, можно сделать следующие выводы:

– На современном этапе развития рыночной экономики все более актуальными становятся вопросы стимулирования работников предприятий. Предприятия получили самостоятельность в управлении и ведении хозяйства, выборе систем и форм оплаты труда, праве распоряжаться ресурсами и результатами труда.

– Предприятия самостоятельно несут всю полноту экономической ответственности за свои решения и действия. В таких условиях благополучие и коммерческий успех предприятия всецело зависят от того, насколько эффективна его деятельность.

– Предприятие должно быть ориентировано на прибыльное, рентабельное хозяйствование. Значение человеческого фактора в производственном процессе очень велико. Ведь человек – это главная производительная сила общества, именно он оживляет вещественные факторы производства, создает целые системы передовой технологии, он же производит все необходимое для себя и общества. Немаловажное значение имеют условия, в которых трудится человек. От них во многом зависит качество и результаты трудового процесса.

– От стимулирования работников зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования и как следствие – объем производства продукции и ее себестоимость. Достаточная обеспеченность предприятий работниками, обладающими необходимыми навыками и знаниями, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. Чтобы заинтересовать

работников в улучшении трудовых показателей, нужно выплачивать им достойную заработную плату.

Таким образом, при построении системы стимулирования руководство должно узнать чего люди хотят от работы. Люди могут желать лучшего статуса, более высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Но нужно узнать, что на самом деле стимулирует подчиненных (провести анонимные опросы или анкетирование, поговорить с людьми о том, чего им бы больше всего хотелось).

Например, хотят ли они:

- более интересной работы?
- более квалифицированного руководства?
- больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности?
- большего участия?
- большего признания?
- большей конкуренции?
- больше возможностей для развития?
- большего информирования?

С этой целью было проведено анкетирование.

В работе были предложены мероприятия по совершенствованию стимулирования в ООО «Кафе КУБ», была разработана программа лояльности персонала.

Благодаря программе лояльности работники, уже имеющие опыт практической работы в ООО «Кафе КУБ», стали работать лучше и быстрее, а работники, только трудоустроенные на работу и, не имеющие практического опыта, стали выполнять работу эффективнее благодаря приверженности предприятию. Рекомендация по разработке программы лояльности была внедрена на предприятии и дала положительные результаты по повышению стимулирования работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Российская газета. – 1993. – 25 декабря.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая: федеральный закон от 30 ноября 1994 г. // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. - Ст. 3301.
3. Гражданско-процессуальный кодекс Российской Федерации от 14 ноября 2002 г. № 138-ФЗ // Российская газета. – 2002. – 20 ноября.
4. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям. – М.: Высшая школа, 2013. – 524 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Учебник. – СПб.: Питер, 2013. – 848 с.
6. Архипов Ю.А. Государственная поддержка малых инновационных предприятий и перспективы их развития // Микроэкономика. 2014. № 1. С.56-60.
7. Афанасьев В.С. Теория менеджмента. Учебник. — М.: Юрайт, 2014. — 672 с.
8. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика– 2014 – 512с
9. Балдин И.В., Ясников Г. Е. Менеджмент: учебное пособие. – М.: БГЭУ, 2013. – 305 с.
10. Баринов В.С. Теория менеджмента. Учебник. — М.: Инфра-М, 2014. — 208 с.
11. Беверли Кей, Шерон Джордан-Эванс. Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных работников. Учебное пособие. М.: Добрая книга, 2014. – 320 с.

12. Белоусова С.Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления высших учебных заведений. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 381 с.
13. Боб Нельсон, Кен Бланшар, Бартон Моррис. 1001 способ стимулировать работника. Учебное пособие для вузов. М.: Вильямс, 2014. – 192 с.
14. Веснин В.В. Основы менеджмента. Учебник. — М.: Проспект, 2014. — 320 с.
15. Гершман М.А. Менеджмент. Учебник. – М.: Маркет ДС, 2015. – 365 с.
16. Глухов В.В. Менеджмент: учебник для экономических специальностей. – СПб.: Питер Пресс, 2015. – 600 с.
17. Говард Мартин. Мы знаем, что вам нужно. Как «они» влияют на ваше сознание. - М.: Ультра.Культура, 2014. - 292 с.
18. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие. – М.: Современная школа, 2013. – 635 с.
19. Дафт Ричард Л. Менеджмент. Учебник. – СПб.: Питер Пресс, 2015. – 863 с.
20. Елисеева Т.П., Молев М.Д., Трегулова Н.Г. Экономика и анализ деятельности предприятий. Учебник для вузов. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 480 с.
21. Запесоцкий А.С. Культура: взгляд из России. – СПб.: СПбГУП, 2014. – 848 с.
22. Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: учебное пособие. – М.: Дашков и К°, 2013. – 477 с.
23. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом. Учебно-методический комплект для вузов. М.: Проспект, 2015. – 200 с.

24. Игнатьева А.В. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / Под редакцией М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 320 с.
25. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
26. Карпов А.В. Психология менеджмента. Учебное пособие. М.: Вершина, 2014. – 584 с.
27. Клаус Кобьелл. Стимулирование в стиле ЭКШН. Восторг заразителен. Учебное пособие для вузов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 242 с.
28. Ключков А.Г. КРІ и стимулирование персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2013. – 360 с.
29. Коноваленко В.В., Коноваленко М.В., Соломатин А.М. Психология менеджмента. Теория и практика. Учебник. — М.: Юрайт, 2014. — 376 с.
30. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. – 640 с.
31. Костин В.А., Костина Т.В. Менеджмент: учебное пособие. – М.: Гардарики, 2015. – 334 с.
32. Косьмин А.Т., Свинтицкий Н.С., Косьмина Е.Ю. Менеджмент. Учебник. — М.: Академия, 2014. — 208 с.
33. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: КноРус, 2013. – 499 с.
34. Ларри Стаут. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Хорошая книга, 2015. – 536 с.
35. Лорейн Грабс-Уэст. Работники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines. Учебник. М.: Иванов и Фербер, 2014. – 328 с.
36. Мазур И.И. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие. – М.: Елима, 2013. – 776 с.
37. Менеджмент: учебник/ Под редакцией С.И. Ашариной. – М.:

Читай!: Рид Групп, 2014. – 572 с.

38. Орлов А.И. Современные подходы к управлению инновациями и инвестициями // Экономика XXI века. – 2016. – № 12. – С. 3-26.

39. Основы менеджмента: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Под ред. А.И. Афоничкина. – СПб.: Питер, 2015. – 522 с.

40. Оценка персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С.Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2014. – 240 с.

41. Самоукина Н.В. Управление персоналом при минимальных финансовых затратах. Учебное пособие. М.: Вершина, 2014. – 224 с.

42. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление персоналом. Учебно-практ. пособие. М.: Академия, 2015. – 128 с.

43. Спивак В.А. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Эксмо, 2013. – 389 с.

44. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

45. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям. – М.: КноРус, 2014. – 407 с.

46. Троицкая Н.А. Управление персоналом. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

47. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

48. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. Учебное пособие для вузов. М.: Вершина, 2016. – 208 с.

49. Шапиро С.А. Управление персоналом. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2015. – 224 с.

50. Шапкин И.М. Менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие для вузов. — М.: Юрайт, 2014. — 704 с. («Серия: Бакалавр. Академический курс»).

51. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 270 с.

52. Яковлева Т.Г. Управление персоналом. Учебное пособие. СПб.: Питер, 2015. — 240 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бухгалтерский баланс на 01.01.2017г по предприятию ООО «Кафе КУБ»

					<i>КОДЫ</i>
		Форма N 1 по ОКУД			0710001
		Дата (год, месяц, число)			
Организация ООО «Кафе КУБ»		по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН			
Вид деятельности: общественное питание		по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности		_____			
		по ОКОПФ/ОКФС			
<i>Единица измерения: тыс.руб.)</i>		<i>по ОКЕИ</i>			384/385
Местонахождение (адрес)					
Актив	Код показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
1	2	3	4	4	
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы					110
Основные средства					120
Незавершенное строительство					130
Доходные вложения в материальные ценности					135
Долгосрочные финансовые вложения					140
Отложенные финансовые активы					145
Прочие внеоборотные активы					150
Итого по разделу I					190
II. Оборотные активы					
Запасы					210
в том числе:					
сырье, материалы и другие аналогичные ценности					1530
животные на выращивании и откорме					
затраты в незавершенном производстве					
готовая продукция и товары для перепродажи					113
товары отгруженные					93
расходы будущих периодов					
прочие запасы и затраты					84
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям					220
					5
					9
					12

Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	18	23	17
в том числе покупатели и заказчики		8	11	8
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240			
в том числе покупатели и заказчики				
Краткосрочные финансовые вложения	250			
Денежные средства	260	10	14	9
Прочие оборотные активы	270			
Итого по разделу II	290	1853	2563	2571
Баланс	300	8053	9983	9351

Пассив	Код показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	410	4300	4500	4500
Собственные акции, выкупленные у акционеров				
Добавочный капитал	420	56	56	56
Резервный капитал	430	23	23	23
в том числе:				
резервы, образованные в соответствии с законодательством				
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами		23	23	23
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	276	288	292
Итого по разделу III	490	4655	4867	4871
IV. Долгосрочные обязательства				
Займы и кредиты	510	1511	1511	1511
Отложенные налоговые обязательства	515			
Прочие долгосрочные обязательства	520			
Итого по разделу IV	590	1511	1511	1511
V. Краткосрочные обязательства				
Займы и кредиты	610	244	387	342
Кредиторская задолженность	620	1643	3218	2627
в том числе:				
поставщики и подрядчики		745	1544	1478
задолженность перед персоналом организации		124	264	215
задолженность перед государственными внебюджетными фондами		72	97	
задолженность по налогам и сборам		64	76	81
прочие кредиторы				
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	638	1237	853
Доходы будущих периодов	640			
Резервы предстоящих расходов	650			
Прочие краткосрочные обязательства	660			
Итого по разделу V	690	2525	3605	2969
Баланс	700	8053	9983	9351
Справка о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах				
Арендованные основные средства				

в том числе по лизингу				
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение				
Товары, принятые на комиссию				
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов				
Обеспечения обязательств и платежей полученные				
Обеспечения обязательств и платежей выданные				
Износ жилищного фонда				
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов				
Нематериальные активы, полученные в пользование				

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах за 2016 г. по ООО «Кафе КУБ»

		КОДЫ	
		Форма N 2 по ОКУД 0710002	
		Дата (год, месяц, число)	
Организация ООО «Кафе КУБ»		по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид деятельности общественное питание		по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения:	<u>тыс.руб.</u>	по ОКЕИ 384/385	
Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)		43181	38513
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг		(29622,2)	(26115)
Валовая прибыль		13558,8	12398
Коммерческие расходы		(5493)	(1979)
Управленческие расходы		(5000)	(5943)
Прибыль (убыток) от продаж		3065,8	4476
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению			
Проценты к уплате		()	()
Доходы от участия в других организациях			
Прочие операционные доходы		114	66
Прочие операционные расходы		()	()
Внереализационные доходы			
Внереализационные расходы		()	()
Прибыль (убыток) до налогообложения		2825,3	3758
Отложенные налоговые активы			

Отложенные налоговые обязательства			
Текущий налог на прибыль		(565,1)	(751,6)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода		2260,2	3006,4
Справочно.			
Постоянные налоговые обязательства (активы)			
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

*Главный бухгалтер: Дмитриева О.А.
Руководитель: Иванов А.А.*

Приложение 3

Отчет о финансовых результатах за 2017 г. по ООО «Кафе КУБ»

		КОДЫ	
		Форма N 2 по ОКУД 0710002	
		Дата (год, месяц, число)	
Организация ООО «Кафе КУБ»		по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид деятельности общественное питание		по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс.руб..		по ОКЕИ 384/385	
Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)		53803,5	43181
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг		(36801,5)	(29622,2)
Валовая прибыль		17002	13558,8
Коммерческие расходы		(5681,6)	(5493)
Управленческие расходы		(7500)	(5000)
Прибыль (убыток) от продаж		3820,4	3065,8
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению			
Проценты к уплате		()	()
Доходы от участия в других организациях			
Прочие операционные доходы		377	114
Прочие операционные расходы		()	()
Внереализационные доходы			
Внереализационные расходы		()	()
Прибыль (убыток) до налогообложения		3534	2825,3
Отложенные налоговые активы			

Отложенные налоговые обязательства			
Текущий налог на прибыль		(9708)	(565,1)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода		2827,9	2260,2
Справочно.			
Постоянные налоговые обязательства (активы)			
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

Главный бухгалтер: Дмитриева О.А.

Руководитель: Иванов А.А.

АНКЕТА

Уважаемые работники ООО «Кафе КУБ»! Просим Вас оценить свой вклад в развитие предприятия для выявления причин стимулирования труда и разработки предложений по улучшению процесса стимулирования, чтобы Ваш труд стал интереснее, легче и плодотворнее.

1. В ООО «Кафе КУБ» имеется возможность профессионального развития:

- а) такая возможность есть, но не для всех;
- б) такая возможность имеется для всех желающих;
- в) для выявления способностей проводятся специальные мероприятия.

2. В ООО «Кафе КУБ» имеется возможность проявить творческую и интеллектуальную активность?

- а) такая возможность есть, но не для всех;
- б) такая возможность имеется для всех желающих;
- в) для выявления способностей проводятся специальные мероприятия.

3. У Вас имеется потребность в дополнительном обучении?

- а) имеется сильная потребность в дополнительном обучении;
- б) самостоятельно осуществляю дополнительное обучение;
- в) потребность в дополнительном обучении отсутствует

4. Вы заинтересованы в развитии ООО «Кафе КУБ»:

- а) заинтересован в развитии предприятия;
- б) развитие предприятия меня не касается;
- в) не заинтересован в развитии предприятия.

5. При выполнении работы Вы автономны:

- а) достаточно автономен;

- б) автономность в зависимости от обстоятельств;
- в) не автономен.

6. Какое поощрение для Вас важнее:

- а) словом;
- б) повышение заработной платы;
- в) другим способом.

Укажите каким? _____

7. Как Вы реагируете на критику:

- а) негативные эмоции;
- б) позитивные эмоции;
- в) настроение не изменяется.

8. Как Вы реагируете на похвалу:

- а) негативные эмоции;
- б) позитивные эмоции;
- в) настроение не изменяется.

9. Вы понимаете, за что Вас поощряют:

- а) понимаю;
- б) это не всегда понятно;
- в) не понимаю.

10. Ваши умения и навыки соответствуют работе с клиентами?

- а) соответствуют;
- б) иногда соответствуют;
- в) не соответствуют.

11. Оцените удобство формы и методов обучения:

- а) удобно;
- б) в некоторых ситуациях формы и методы не удобны;

в) формы и методы обучения не удобны.

12. Комплексное решение проблем ООО «Кафе КУБ» и координация деятельности его подразделений:

- а) высокий уровень;
- б) средний уровень;
- в) низкий уровень.

13. Информирование персонала о реакции руководства на трудовые действия работника:

- а) высокий уровень;
- б) средний уровень;
- в) низкий уровень.

14. Вам легко приспосабливаться к изменениям в деятельности ООО «Кафе КУБ»?

- а) легко;
- б) в некоторых ситуациях затрудняюсь действовать по-новому;
- в) не могу приспособиться к изменениям.

Спасибо! Ваше мнение очень важно для нас. Результаты опроса позволят улучшить Вашу работу.

Дата и время проведения опроса _____

Место проведения опроса _____

Оценка деятельности работника в период адаптации

Ф.И.О. работника _____

Должность _____

Дата выхода на работу _____ Дата окончания испыт. срока _____

Оценка работника за период с _____ по _____

Дата заполнения отзыва _____

1. Оценка личностных и деловых качеств работника (заполняется наставником, непосредственным руководителем)

Оцените выраженность личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы поставьте галочку

№	Категория	Отметка
1. Исполнительность		
1.1	Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения	
1.2	Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий	
1.3	Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный для этого срок.	
1.4	Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда – по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство	
1.5	Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания	
2. Профессиональные знания и умения		
2.1	Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор	
2.2	Свое дело знает, но не более того	
2.3	Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень	
2.4	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое	
2.5	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя	
3. Отношение к работе		
3.1	К работе относится без интереса, пассивен	
3.2	Отношение к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен	
3.3	К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит	
3.4	К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно	
3.5	Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы	
4. Работоспособность		
4.1	Низкая	
4.2	Ниже среднего	
4.3	Средняя	

4.4	Высокая	
4.5	Очень высокая	
5. Инициативность		
5.1	Не проявляется	
5.2	Проявляется редко	
5.3	Проявляется в половине ситуаций	
5.4	Проявляется в большинстве случаев	
5.5	Проявляется всегда	
6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации		
6.1	Не проявляется	
6.2	Проявляется редко	
6.3	Проявляется в половине ситуаций	
6.4	Проявляется в большинстве случаев	
6.5	Проявляется всегда	
7 Коммуникабельность		
7.1	Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов – либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует	
7.2	Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов	
7.3	Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов	
7.4	Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания	
7.5	Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания.	
8 Умение координировать и взаимодействовать		
8.1	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель	
8.2	Не может справиться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно	
8.3	Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается	
8.4	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников	
8.5	Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы	
9 Аналитические способности		
9.1	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства	
9.2	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя	
9.3	Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем скорректировать ситуацию	
9.4	Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач. Старается делать выводы и корректировать деятельность	

9.5	Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности	
-----	--	--

2. Оценка качества выполненной работы согласно плану работ работника: _____

3. Рекомендации _____

Руководитель _____

(подпись, расшифровка подписи)

Наставник _____

(подпись, расшифровка подписи)

Работник _____

(подпись, расшифровка подписи)