

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.06 Торговое дело
(код и наименование направления подготовки, специальности)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему: Совершенствование управления персоналом предприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников

Студент(ка)

О.О. Раджабов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Ю. Кузнецова

(ученая степень, ученое звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Раджабов Октай Октай оглы.

Тема работы: «Совершенствование управления персоналом предприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Ю. Кузнецова.

Цель исследования – совершенствование управления персоналом предприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС».

Объект исследования – ООО «РАДООН ПЛЮС»», основным видом деятельности, которого является оказание услуг общественного питания.

Предмет исследования – инструменты стимулирования персонала ООО «РАДООН ПЛЮС».

Методы исследования – опрос, анкетирование, анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются 2017-2019 гг.

Эффективное использование и управление человеческими ресурсами является центральным направлением работы почти каждого предприятия. Стимулирование представляет собой один из инструментов повышения результативности работы персонала, обеспечивает достижение компанией стратегических целей и финансовых результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов разделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «РАДООН ПЛЮС» для оптимизации всех процессов, связанных с разработкой системы стимулирования персонала.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 40 источников и одного приложения. Общий объем работы 59 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования управления персоналом предприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников	7
1.1 Сущность управления персоналом предприятия.....	7
1.2 Инструменты стимулирования сотрудников	14
2 Анализ эффективности управления и стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	19
2.2 Оценка управления и стимулирования сотрудников предприятия	27
3 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС»	38
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников предприятия	38
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	44
Заключение	47
Приложение А. Положение о стимулировании персонала.....	56

Введение

Действия человека, его стремление к переменам, прогресс и лучшая работа определяются мотивацией. Человеческий фактор существенно влияет на развитие предприятия, секторы, формирующие местный рынок или положение предприятий на макро рынке. Если управленческая команда умело использует и мотивирует работника, предоставляя ему надлежащие условия труда и стабильность, можно с уверенностью сказать о том, что компания успешна и потенциально готова к завоеванию новой доли рынка. Продуманная система стимулирования персонала должна быть основана на реальных потребностях работников, так как ожидания сотрудников помогут привлечь качественный человеческий капитал и сохранить существующий.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы обусловлена тем, что ресторанный бизнес сегодня занимает одно из ведущих мест в сфере обслуживания и является не только одним из высокодоходных видов экономической деятельности, но и одним из самых рискованных. В борьбе за жизнеспособность своего бизнеса владельцам ресторанов приходится решать ряд проблем. Одной из наиболее актуальных является проблема стимулирования персонала к выполнению своих должностных обязанностей и работы на опережение.

Стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса стимулирования – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить результативность и прибыльность предприятия.

Теоретической и методологической базой для настоящего исследования послужили труды как отечественных, так и зарубежных ученых идеологов менеджмента: Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Н. Винер, Дж. Вудворд, Г. Ганнт, Фрэнк

Гилберт, Дуглас Макгрегор, Ф.Р. Дунаевский, Э.К. Дрезен, И.П. Павлов, Н.Д. Левитов, А.В. Петровский, В.М. Бехтерев, О.А. Ерманский, Н.А. Рыбников, И.М. Бурдянский, И.М. Сеченов, Гаррингтон Эмерсон, Г. Форд, Анри Файоль, Е.Н. Дементьев, Н.Е. Введенский.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались такие методы исследования и изучения собранной информации, как: прогнозирование, анализ, синтез, статистическая обработка результатов, сравнение, дедукция.

Объектом исследования выступает ООО «РАДООН ПЛЮС», основным видом деятельности которого является оказание услуг общественного питания.

Предметом исследования выступают инструменты стимулирования персонала ООО «РАДООН ПЛЮС».

Цель бакалаврской работы – совершенствование управления персоналом предприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС».

Достижение данной цели предполагает решение ряда следующих задач:

1. изучение теоретических аспектов совершенствования управления персоналом предприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников;
2. анализ эффективности управления и стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС»;
3. разработка практических рекомендаций и корректирующих мероприятий по совершенствованию управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС».

Первый раздел посвящен теоретическому обоснованию особенностей совершенствования управления персоналом предприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Во втором разделе представлен технико-экономический анализ деятельности объекта исследования и оценка эффективности управления и стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС».

В третьем разделе были разработаны мероприятия по совершенствованию управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС» и расчёт их экономической эффективности.

В заключении работы отражены основные выводы и результаты проведенного исследования, сформулированы рекомендации и их обоснования.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов разделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «РАДООН ПЛЮС» для оптимизации всех процессов, связанных с разработкой системы стимулирования персонала.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 30 источников и четырех приложений. Общий объем работы 50 страниц машинописного текста без приложений.

1 Теоретические основы совершенствования управления персоналом предприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников

1.1 Сущность управления персоналом предприятия

Современные реалии бизнеса подтверждают тот факт, что персонал является ключевым фактором, обеспечивающим стабильную прибыль компании, достижение определенных стратегических целей, целостность, результативность и эффективность в целом [1].

Как известно, персонал компании является чуть ли ни одним из самых сложных и многоаспектных ресурсов в управлении, но и самым результативным. Именно люди обеспечивают компании достижение определенных целей, формирование стратегии развития, масштабирования бизнеса, и соответственно, приносят конкретный финансовый результат – прибыль [2, 4].

Одной из областей управления предприятием является управление персоналом, определяемое в литературе как стратегический, последовательный и комплексный подход к управлению людьми, которые являются наиболее важным ресурсом любой организации [22, с. 78]. Он ориентирован на интеграцию основных общих целей организации с целями каждого сотрудника, вытекающими из его потребностей. Подход к этому типу управления рассматривается, как метод управления занятостью, целью которого является достижение конкурентного преимущества в результате стратегического размещения занятых и квалифицированных работников с использованием различных культурных, структурных и личностных методов [3].

Рассмотрим некоторые определения и взгляды практиков менеджмента на понятие «управление персоналом».

А.Я. Кибанов считал, что «система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций».

В «Настольная книга кадровика» приводится такое определение: «Управление персоналом – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами».

Еще один источник так трактует это понятие: «Управление персоналом — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование» [5].

Согласно определению Х. Крула и А. Людвичинского, «управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных действий, которые включают занятость, развитие и мотивацию людей в организациях, а также формирование соответствующих отношений между руководством и работниками» [39, с. 45].

Управление персоналом также упоминается в литературе как стратегический, последовательный и всесторонний взгляд на проблемы, связанные с управлением и развитием человеческих ресурсов на предприятии, причем каждый компонент этого процесса является неотъемлемой частью управления организацией в целом. Управление человеческими ресурсами предполагает, что люди воспринимаются как ценный источник успеха компании, и рассматривает их не как переменные затраты, а как основные средства [6,7,8].

Управление человеческими ресурсами – это текущая концепция реализации кадровой функции организации, задача которой состоит в том, чтобы привести характеристики человеческих ресурсов в соответствие с целями

организации, согласованными с потребностями работников в конкретных внешних и внутренних условиях [9]. При определении концепции управления персоналом следует подчеркнуть, что люди не являются ресурсом, а имеют ресурс, то есть функции и свойства, которые позволяют им выполнять различные роли в организации. Знания, способности, навыки, здоровье, отношения и ценности, а также мотивация являются наиболее важными элементами человеческого ресурса [33]. Кроме того, сотрудники отдела кадров являются конкретными сотрудниками, и в конечном итоге они определяют степень участия этого ресурса в работе. Это означает, что организация имеет ограниченную власть над человеческими ресурсами, что используют в бизнес-процессах.

Таким образом, управление человеческими ресурсами подразумевает применение всех видов деятельности, связанных с использованием человеческих ресурсов организации [10-11].

В области управления персоналом отдел кадров должен укреплять мотивацию сотрудников, их приверженность и вклад в работу, что улучшит результаты компании и сохранит талантливых сотрудников. Мотивация побуждает сотрудников задействовать свои способности и усилия в действиях, которые помогут достичь целей организации и в то же время дать им возможность удовлетворить свои собственные потребности. Чаще всего управление персоналом включает планирование занятости, набор и отбор, за которыми следует профессиональная адаптация, оценка сотрудников и менеджеров, а также их мотивация, обучение и развитие, а также формирование надлежащих межличностных отношений в организации. Наиболее важной целью управления персоналом является проведение такой кадровой политики, чтобы рабочий процесс проходил гладко, а сотрудники были мотивированы на действия, выгодные для компании [15, с. 65].

В целом, цели управления человеческими ресурсами имеют функциональное и гуманистическое измерение [12]. Измерение эффективности связано со стремлением предприятия занять определенную рыночную позицию, достичь запланированного производства, продаж, прибыли, и в то же время его организационные усилия и финансовая поддержка сотрудников для развития и обогащения их квалификации и участия в работе, которые являются одним из существенных условий конкурентоспособности. С другой стороны, гуманистический аспект целей управления персоналом должен быть связан с субъективным подходом к людям в организации, то есть созданием работодателем соответствующих условий для их профессионального и личностного развития, создания правильной атмосферы и климата на рабочем месте, способствующих достижению синергетических эффектов [13,14].

На рисунке 1 представлена система управления персоналом организации.

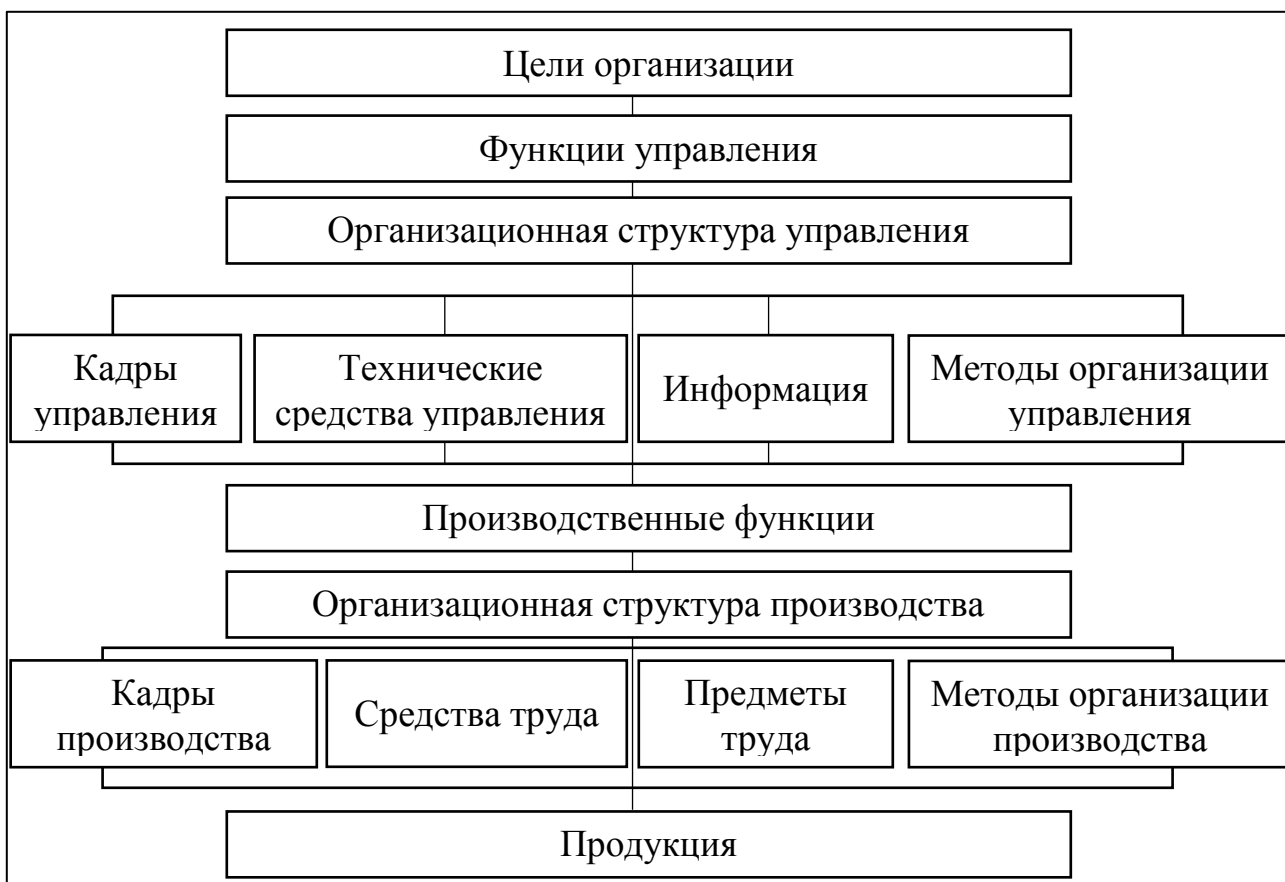


Рисунок 1 – Система управления персоналом торгового предприятия [16]

Задачами управления персоналом являются [17]:

- определение количественного и качественного состава персонала организации;
- достижение сбалансированного и эффективного индивидуального и коллективного поведения сотрудников, которое будет способствовать достижению целей организации;
- оптимальное использование персонала в процессе работы;
- поддержание высокого уровня профессиональной и психофизической подготовленности работников в долгосрочной перспективе.

Управление персоналом на предприятии связано с оптимизацией количества сотрудников с точки зрения количества и качества, в нужном месте и времени, а также наиболее выгодным использованием всех сотрудников в данной организации в соответствии с миссией и целями, установленными при создании соответствующих условий труда.

Управление персоналом в организациях осуществляется всеми мероприятиями, осуществляемыми в следующих рамках [36, с.31]:

- занятость;
- развитие персонала;
- вознаграждение;
- оценка результатов труда.

Важной задачей управления человеческими ресурсами является координация областей, выделенных выше, и взаимоувязка их с общей стратегией организации, которая является одним из ситуационных факторов, влияющих на управление трудовыми ресурсами, и в то же время является результатом проектов, осуществляемых в этой области организацией [20,23].

Важно отметить и сказать о различии в категориях и понятиях, которыми оперируют многие компании относительно управления персоналом. Дело в том,

что множественность терминов – «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «управление кадрами», «управление трудовым потенциалом» создают путаницу в понимании к самой концепции управления [18].

Трудовые ресурсы – емкое по содержанию понятие. Как социально-экономическая категория – это совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы и отношений, которые возникают в процессе ее воспроизводства (формирования, распределения и использования) [19].

Кадры – это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны. В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих все трудоспособное население страны (как занятых, так и потенциальных работников), понятие «кадры» включает в себя постоянный (штатный) состав работников, то есть трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями [21-22].

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. Персонал – это весь личный состав учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал).

Таким образом, объект кадровой политики характеризуется различными понятиями и определениями. Наиболее широким из них является термин «человеческий фактор», обозначающий совокупность различных отношений, которые складываются при участии людей в процессе создания жизненных благ, а наиболее узким – «кадры», под которыми понимают только постоянных и только квалифицированных работников.

Учитывая вышеизложенные аспекты, термин «управление персоналом» следует понимать как стратегическую концепцию, рассматривающую этот ресурс организации с учетом потребностей персонала, ожиданий и

оптимального использования этого ресурса в нужном месте и времени с точки зрения как количества, так и качества, в соответствии с целями и миссией организации.

Цели управления персоналом в подходе М. Армстронга можно определить следующим образом [36, с. 56]:

- позволяют руководству достичь своих целей путем привлечения персонала;
- в полной мере использовать возможности и навыки всех сотрудников;
- поощрять приверженность сотрудников к работе путем строгого контроля качества работы, а также контроля качества всей организации, связывают и кадровую политику с планами развития компании и укрепляют соответствующую культуру или, при необходимости, обеспечивают проведение необходимых изменений [24];
- разработать кадровую политику, которая направлена на оптимальное кадровое обеспечение и улучшение качества работы;
- создать условия труда, которые позволят сотрудникам работать с энергией и энтузиазмом [40];
- создать условия, в которых инновации, командная работа и общее качество работы смогут развиваться в полном объеме.

Все инвестиции в человеческое развитие увеличивают потребность в институциональных изменениях, потому что люди с соответствующим уровнем знаний и навыков показывают необходимость изменения экономической системы [37,38,39]. Управление персоналом должно оказать положительное влияние на приобретение физического и финансового капитала. Изменения в экономических системах требуют использования технического и организационного прогресса и достижения соответствующего уровня способности усваивать новые технологии. Поэтому необходимо ориентировать

экономику и действующие в ней предприятия на инновации и различные виды изменений.

Управление персоналом призвано помочь организации добиться успеха благодаря своим сотрудникам. Основное внимание уделяется вопросам, связанным с людьми, и развитию способности организации предпринимать эффективные действия. Используя управление персоналом, предприятие может улучшить результаты, повысить мотивацию и заинтересованность сотрудников, получить преимущество в результате наличия определенных человеческих ресурсов, управления знаниями, приобретения сотрудников, развития этих ресурсов, демонстрации признания сотрудникам, гармоничной организации отношений между ними и руководством [31]. Таким образом, успех любого предприятия зависит, прежде всего, от наличия необходимого количества компетентных и преданных сотрудников. Текущие и будущие кадровые потребности предприятия в основном используются для планирования человеческих ресурсов. Это отправная точка в процессе приёма и увольнения сотрудников и развитие их трудового потенциала в соответствии с целями организации.

1.2 Инструменты стимулирования сотрудников

Инструменты стимулирования персонала представляют собой набор методов, принципов и процедур, а также организационных решений, которые должны надлежащим образом решать проблемы стимулирования персонала.

Вопрос стимулирования не является простым. При таком подходе менеджеры получают широкий спектр поддержки для своей управленческой деятельности с помощью различных инструментов стимулирования персонала [17,28]:

- 1) методы мотивации являются наиболее обширным инструментом поддержки. Из-за своей сути они представляют собой сознательные, упорядоченные, организованные систематические процедуры, в которых бизнес ведется в обычном порядке. Их последовательное использование приводит к достижению конкретной цели (то есть стимулированию сотрудников), например, управление по целям (МВО);
- 2) техники стимулирования являются частью методов. Это элемент (часть) метода, то есть целенаправленно-рациональный, основанный на теории способ работы в области стимулирования, например, самоконтроль в достижении целей, обзоры и оценки реализации планов проекта;
- 3) правила представляют собой формальное описание, показывающее преднамеренный выбор ресурсов и инструментов для стимулирования и порядок их применения в рамках выбранного метода мотивации, например, принцип Парето, то есть принцип 20/80, базовое правило для МВО;
- 4) инструменты определяют способы использования конкретных стимулов, например, переговоры, планы;
- 5) стимулы и мотиваторы – это факторы, побуждающие сотрудников работать эффективно, быть более вовлеченными или изменять отношение к конкретной задаче.

Стимулы – это меры, использующие мотивы деятельности людей, стимулирующие их к выполнению конкретных задач и усиливающие мотивацию для эффективной работы, вознаграждения, поощрения [35].

Знание потребностей сотрудников может эффективно определить стимулы, к которым они будут чувствительны, на основе этих знаний выбрать правильные мотиваторы, а затем создать и выбрать наиболее оптимальные инструменты, методы или, в конечном счете, методы стимулирования не только для стимулирования отдельных сотрудников, но и эффективной работы всей

системы стимулирования предприятия. Правильно выбранные инструменты и системы стимулирования дают шанс развить среди сотрудников стремление к работе, желаемое поведение, желание работать, улучшить климат в коллективе, раскрыть тенденцию к выполнению амбициозных и сложных задач, и даже стремиться повысить квалификацию и эффективность.

Исходя из вышеизложенного, чтобы эффективно стимулировать персонал, требуется знать не только личностные характеристики сотрудников, но и их стимулы.

Отношение и профессиональная деятельность работников зависят от того, какие стимулы им более свойственны и которым они придают определенное значение. Стимулы выполняют в этой связи две основные функции: они стимулируют профессионально к деятельности, в которой заинтересована организация, и удовлетворяют индивидуальные потребности работника.

Стимулы имеют двойственную природу, поэтому организация и работник по-разному воспринимают их. Эта специфика вместе с возможностью анализа восприятия стимулов представлена в таблице 1.

Таблица 1–Классификация стимулов применяемых в работе с персоналом

Внутренние	Внешние	Материальные	Нематериальные	Вознаграждение	Наказание	Позитивные	Нейтральные	Негативные	Основные	Вспомогательные	Кодифицированные	Кодифицированно-дискреционные	Дискреционные
По субъектам		По форме		По воздействию		По отношению		По использованию		По степени закрепления			
Стимулы													

Из таблицы видно, что влиять на работника можно с помощью внутренних и внешних стимулов. Внутренние стимулы – это те, которые работник генерирует и испытывает от них удовлетворение от выполнения работы, гордость за результат, разнообразие, свободу, независимость от задач, умение развивать навыки, так называемая, внутренняя мотивация. Тем не менее, внешние стимулы используются работодателем. Внешняя мотивация обычно реализуется посредством повышения заработной платы или введением различных компонентов вознаграждения – например, надбавка за работу в ночное время, социальные пособия, повышение по службе.

М. Армстронг отмечает, что внешние факторы оказывают непосредственное влияние на поведение сотрудников, но их влияние обычно не является долговременным. С другой стороны, внутренние факторы, которые являются врожденными, имеют долгосрочное влияние на работу сотрудников.

В зависимости от формы, которую принимают стимулы, следует выделять материальные стимулы, выражающиеся как в форме денежной суммы, так и в форме материального вознаграждения (они включают все компоненты вознаграждения и денежных пособий, которые являются доходом от работы). А также нематериальные стимулы, то есть ориентированные на работу (например, связанные с делегированием полномочий, независимостью при выполнении задач, авторитет и связанный с этим профессиональный престиж, профессиональная карьера, влияющая на общее и профессиональное развитие работника).

Анализируя направление воздействия стимулов на сотрудников, необходимо учитывать использование вознаграждений или штрафов при мотивации. Использование вознаграждений дает больший эффект в мотивации, чем наказание, потому что наказание вызывает у работника чувство разочарования, гнева и унижения, что приводит к снижению их собственной ценности, что, в свою очередь, приводит к снижению эффективности работы,

отсутствию обязательств и увольнению с работы. Используя награды или штрафы, возможно получить положительный, нейтральный или отрицательный эффект. Положительные стимулы отвечают конкретным потребностям работника и стимулируются путем использования вознаграждений, в то время как отрицательные стимулы являются результатом штрафов. Целью наказания является устранение или предотвращение неправомерных действий. Если после использования стимула получается нейтральный эффект, нужно подумать об изменении используемого фактора.

В некоторых ситуациях могут быть также полезны кодифицированные стимулы, то есть четко определенные во внутренних документах организации (например, вознаграждения). Их выплата зависит от соблюдения определенных и поддающихся проверке условий, например, получения определенной суммы прибыли или дохода компанией. Эти условия должны быть изложены в правилах оплаты труда в понятной для работников форме. Вторая форма – дискреционные стимулы (например, дискреционные вознаграждения), то есть льготы, которые могут быть присуждены за достижения отдельных сотрудников. Их дискреционный характер заключается в том, что как предоставление сотруднику, так и определение размера вознаграждения осуществляется по усмотрению начальства.

Таким образом, можно сделать вывод, что важно мотивировать персонал так, чтобы сотрудники чувствовали, что есть корреляция между результатами на работе и инструментами стимулирования. Сотрудники будут чувствовать себя мотивированными только тогда, когда они знают, что их достижения будут замечены. Такое чувство легче развить, когда в мотивирующих процессах используются конкретные, проверенные, структурированные методы стимулирования.

2 Анализ эффективности управления и стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное название предприятия: общество с ограниченной ответственностью «РАДООН ПЛЮС».

Юридический адрес объекта исследования: Российская Федерация, 445057, Самарская область, городской округ Тольятти, Приморский бульвар, 27.

Фактическое наименование объекта исследования: ресторан, люкс-бар «Starway».

Общество с ограниченной ответственностью «РАДООН ПЛЮС» является частным коммерческим предприятием и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией Российской Федерации и действующим законодательством Российской Федерации.

Основной стратегической целью рассматриваемого торгового предприятия является получение прибыли и наращивание клиентопотока.

Специфика работы торгового предприятия ООО «РАДООН ПЛЮС» выражается в осуществлении хозяйственной деятельности, направленная на удовлетворение общественных потребностей за счёт оказания ресторанных услуг в соответствии с предметом деятельности.

На рисунке 2 представлены основные направления работы ООО «РАДООН ПЛЮС».

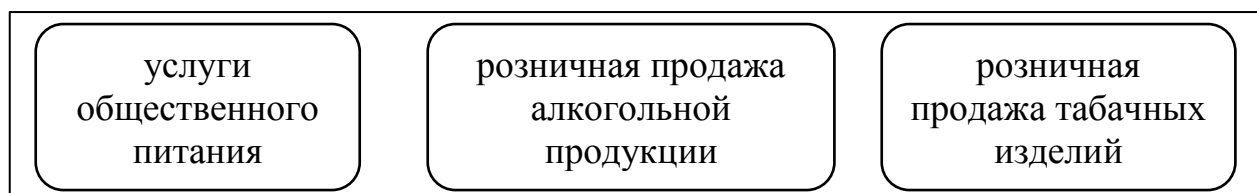


Рисунок 2 – Основные направления деятельности торгового предприятия ООО «РАДООН ПЛЮС»

История ресторана берет своё начало в 2000 году.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников Общества. Участниками Общества являются его учредители, а также его юридические и физические лица, которые уплатили свои доли в уставном капитале Общества.

На рисунке 3 представлена организационная структура ООО «РАДООН ПЛЮС», которая построена согласно линейно-функциональному принципу.

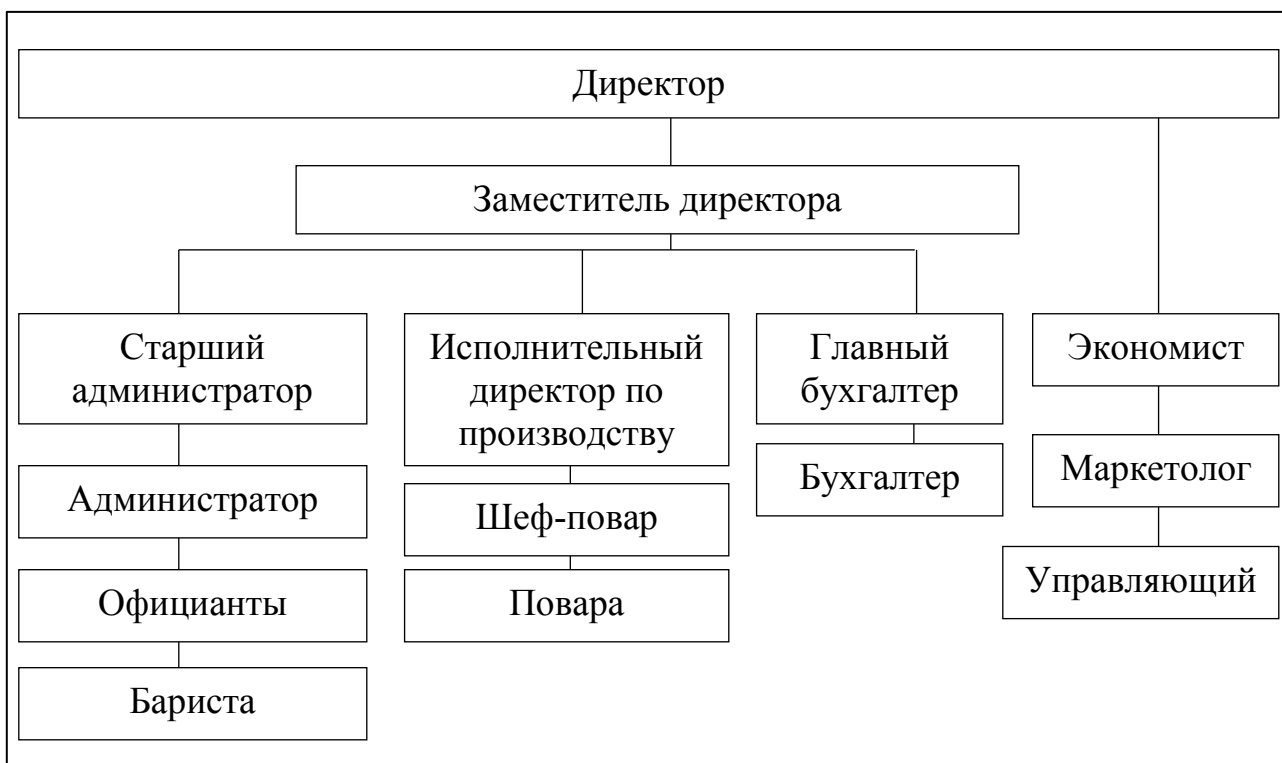


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «РАДООН ПЛЮС»

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Производственная структура ООО «РАДООН ПЛЮС» отражена на рисунке 4.

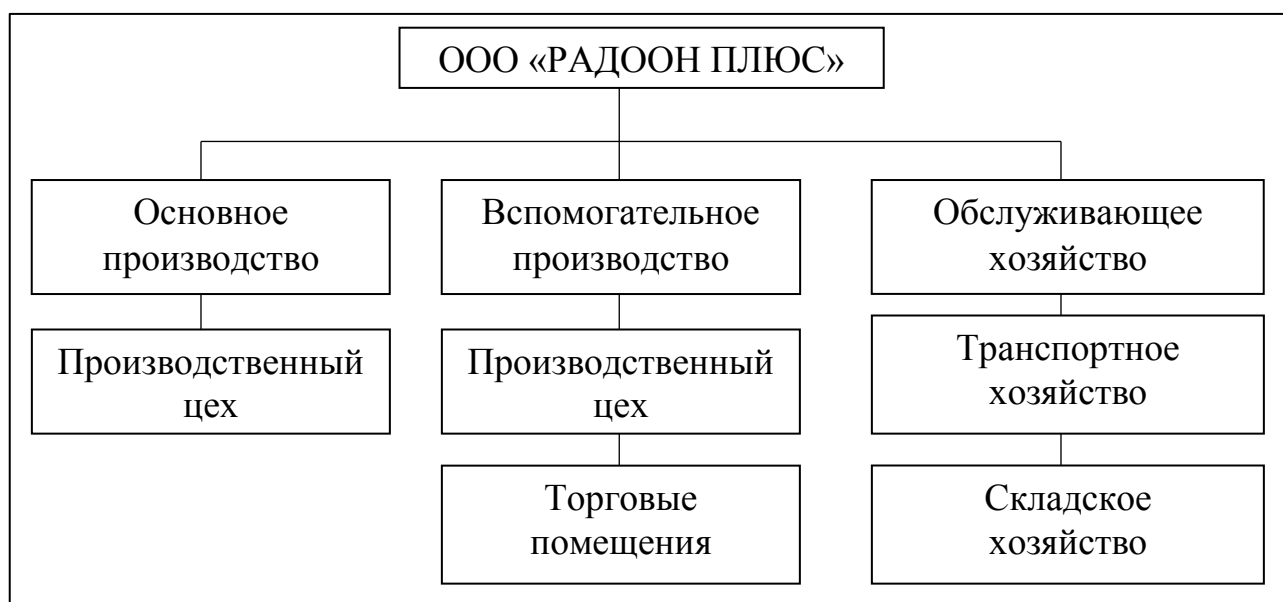


Рисунок 4 – Производственная структура ООО «РАДООН ПЛЮС»

ООО «РАДООН ПЛЮС» имеет два цеха специализирующиеся по видам перерабатываемого сырья и изготавливаемой продукции: горячий и холодный цеха, а также складское, бытовое и транспортное хозяйство.

В каждом цехе организуют технологическую линию – участок производства, оснащённый необходимым оборудованием для определённого технологического процесса.

Складское хозяйство предназначено для приема и хранения пищевого сырья и включает в себя помещения с низкой температурой (холодильники) и обычные, сухие, хорошо вентилируемые помещения для хранения «сухих» продуктов.

Производственный цех включает в себя производственные помещения для обработки сырья (цехи): овощной, мясной, рыбный, кондитерский, горячий (цех по производству горячих блюд) и холодный (цех по производству холодных блюд и закусок).

Торговые помещения представлены помещениями для отдыха и обслуживания потребителей: вестибюль, аванзал, торговый зал.

Бытовое хозяйство объединяет помещения, обеспечивающие, внутрихозяйственную деятельность предприятия.

Технологическое хозяйство включает вентиляционные, электрощитовые и тепловой узел, обеспечивают слаженную и бесперебойную работу всех цехов и хозяйств.

Оценка основных организационно-экономических показателей деятельности является неотъемлемым элементом при комплексной оценке деятельности торгового предприятия. В таблице 2 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «РАДООН ПЛЮС» за 2017-2019 годы.

Таблица 2– Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «РАДООН ПЛЮС» за 2017-2019гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение,		Изменение	
				2018-2017		2019-2018	
				Абс., тыс. руб.	Темп прироста, %	Абс., тыс. руб.	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	4222	3982	4252	-240	0,94	270,0	1,07
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	4342	3845	3719	-497	0,89	-126,0	0,97
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-120	137	533	257	-1,14	396,0	3,89
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	12	9,8	8,9	-2,2	0,82	-0,90	0,91
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	11,7	13,0	13,3	1,3	1,11	0,30	1,02
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-120	137	533	257	-1,14	396,0	3,89
7. Прочие доходы, тыс. руб.	507	-	-	-47	0,91	6,00	1,01
8. Прочие расходы, тыс. руб.	718	627	649	-91	0,87	22,00	1,04

Продолжение таблицы 2

9. Чистая прибыль, тыс. руб.	250	210	178,5	-40	0,84	-31,50	0,85
10. Основные средства, тыс. руб.	685	668	626	-17	0,98	-42,00	0,94
11. Оборотные активы, тыс. руб.	1385	1275	1240	-110	0,92	-35,00	0,97
12. Среднесписочная численность ППП, чел.	27	25	20	-2	0,93	2,00	1,08
13. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	2557	2847	3657	290	1,11	810,0	1,28
14. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	156.4	159.3	157.5	2,9	1,02	-1,80	0,99
15. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	94.7	113.9	135.4	19,2	1,20	21,50	1,19
16. Фондоотдача	6.2	6.0	6.8	-0,2	0,97	0,80	1,13
17. Оборачиваемость активов, раз	3.0	3.1	3.4	0,1	1,03	0,30	1,10
18. Рентабельность продаж, %	-2,8	-3,4	1,09	-0,6	1,21	4,49	-0,32
19. Затраты на рубль выручки, коп	102.8	96.6	87.5	-6,2	0,94	-9,10	0,91

Для полноценной и комплексной оценки представленных в таблице 2 показателей, представим графическую интерпретацию некоторых из них. Рисунок 5 иллюстрирует динамику изменения объема чистой прибыли ООО «РАДООН ПЛЮС».



Рисунок 5 – Объем чистой прибыли ООО «РАДООН ПЛЮС»

Как видно из рисунка 5 и данных таблицы 2, тенденция к изменению объема чистой прибыли ООО «РАДООН ПЛЮС» за период 2017-2019 гг. имеет отрицательную динамику. Так, в 2017 году объем чистой прибыли компании составлял 2 500 000 рублей, в 2018 году упал до значения в 2 100 000 рублей, а в 2019 году и вовсе сократился до 1 785 000 рублей. Фактически это свидетельствует о том, что торговое предприятие работает в убыток на протяжении трех последних лет. Это вызвано в первую очередь ценовой политикой ресторана. Базируясь в рыночном сегменте «премиум-качества» и позиционируя себя, как люкс-бар, ООО «РАДООН ПЛЮС» сознательно завышает цены на ассортимент, вызывая тем самым сокращение клиентопотока и разительное сужение размера целевой аудитории.

На рисунке 6 представлена графическая интерпретация показателей изменения численного состава персонала торгового предприятия.

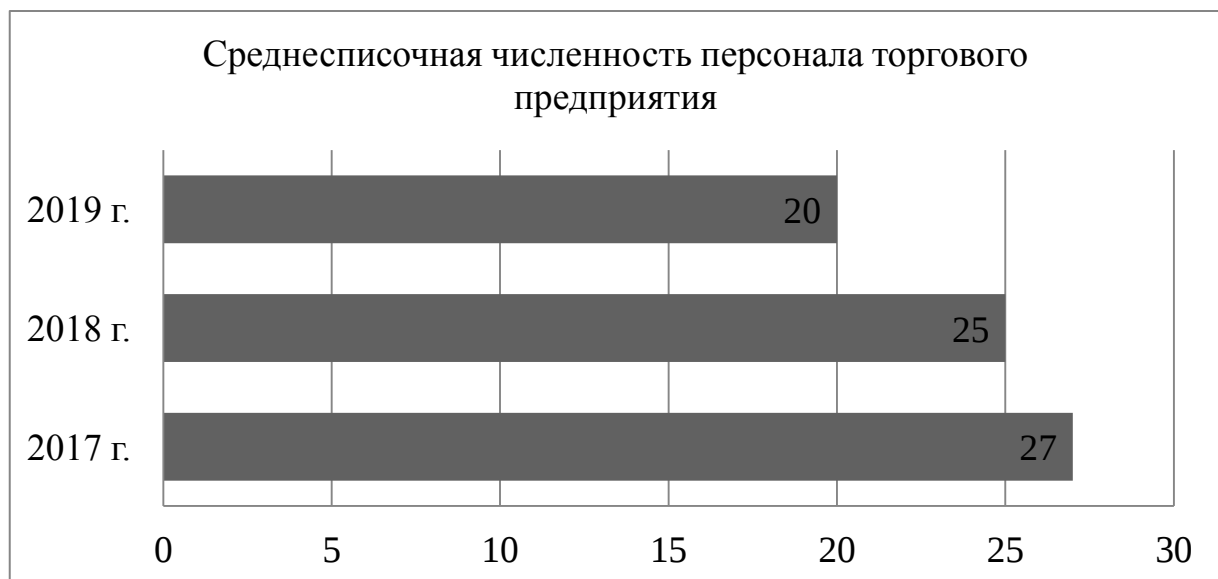


Рисунок 6 – Динамика изменения среднесписочной численности персонала ООО «РАДООН ПЛЮС» за период 2017-2019 гг.

Рисунок 6 свидетельствует о сокращении работников и среднесписочного состава персонала ООО «РАДООН ПЛЮС». В 2018 году произошло высвобождение персонала (2 человека) в виду сокращения ассортимента ресторана и снижения количества посетителей. Уже в 2019 году, штат торгового предприятия покинули еще 5 сотрудников из категории обслуживающего персонала. Причиной такой текучести кадров выступает несовершенная кадровая политика торгового предприятия и отсутствие гибкой системы стимулирования, о чем свидетельствуют результаты полученных исследований, представленных далее по тексту работы.

На рисунке 7 представлена графическая интерпретация себестоимости продаж компании за период 2017-2019 гг.



Рисунок 7 – Изменение уровня себестоимости продаж ООО «РАДООН ПЛЮС»

Себестоимость продаж снизилась на 126 тыс. руб. или на 3,3% относительно 2018 г. Целью анализа объема реализации продукции предприятия является выявление резервов увеличения объема реализации услуг, совершенствования его структуры. Для выявления реальной динамики объема производства и реализации продукции были приняты сопоставимые, то есть единые цены для всех анализируемых периодов – цены, сложившиеся в ООО «РАДООН ПЛЮС» на конец 2019 года.

Расчет темпов роста и темпов прироста показателей, абсолютной и относительной величины изменения объема реализации услуг по годам анализируемого периода представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Основные виды оказываемых услуг ООО «РАДООН ПЛЮС» в динамике их изменения за 3 года

Виды услуг	2017год		2018 год		2019 год	
	тыс. руб.	%	тыс.	%	тыс. руб.	%
1. Услуги общественного питания	2206,6	52	2150,9	54	2389,5	55
2. Продажа алкогольной продукции	1909,6	45	1658,5	42	1668,3	42
3. Продажа табачных изделий	105,8	3	172,6	4	194,2	3
Итого	4222	100	3982	100	4252	100

Таким образом, в ассортимент ООО «РАДООН ПЛЮС» входят услуги общественного питания, продажа алкогольной продукцией и продажа табачных изделий. Из данных таблицы 3 видно, что за анализируемый период структура ассортимента предприятия практически не менялась. На протяжении трёх лет ООО «РАДООН ПЛЮС» оказывало более 52-55% услуг общественного питания, 42-45% услуг по продаже алкогольной продукции и 3-4% услуг по продаже табачных изделий.

В целом можно сделать вывод о том, что рассматриваемое торговое предприятие является недостаточно стабильным в своей деятельности. Нельзя сделать однозначный вывод о причинах изменения некоторых показателей финансовой деятельности ввиду влияния многочисленных факторов.

2.2 Оценка управления и стимулирования сотрудников предприятия

Прежде чем перейти к оценке эффективности существующей системы стимулирования персонала торгового предприятия, проведем анализ основных показателей деятельности системы управления персоналом.

Для наглядного представления важности персонала предприятия общественного питания и актуальности его системы стимулирования сотрудников, было проведено исследование на базе люкс-бара «Starway».

Должностной состав и функции управления ООО «РАДООН ПЛЮС» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Должностной состав и функции управления ООО «РАДООН ПЛЮС»

Наименование должности	Должностные обязанности
Директор	— ведёт общее руководство над всеми видами деятельности предприятия; — организует работу структурных подразделений; — заключает на предприятии договора и сделки.
Заместитель директора	— руководит деятельностью технической службы; — несёт ответственность за качество работы персонала; — несёт ответственность за технику безопасности.
Главный бухгалтер	— осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия; — организует учет поступления денежных средств; — несёт ответственность за финансовую деятельность.
Бухгалтер	— контролирует использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия; — ведёт расчет технологических и калькуляционных карт; — несёт ответственность за составление товарных отчетов.
Старший администратор	— контролирует работу администраторов и официантов; — контролирует и составляет необходимую документацию и предоставляет ее вышестоящему руководству; — обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.

Продолжение таблицы 4

Администратор	— выполняет все поручения старшего администратора; — контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены; — организует работу помощника администратора.
Заведующий производством	— осуществляет руководство над производственно-хозяйственной деятельностью подразделения; — составляет заявки на необходимые продовольственные товары, полуфабрикаты и сырье, обеспечивает их своевременное приобретение и получение с баз и со складов.
Шеф-повар	— обеспечивает разнообразие ассортимента блюд и кулинарных изделий; — осуществляет постоянный контроль над технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены.
Повар	— осуществляет приготовление блюд; — декорирует блюда и планирует меню; — изучает требования клиентов к обслуживанию и качеству блюд
Маркетолог	— формирование позиционирования — разработка маркетинговой стратегии — продвижение
Экономист	— начисление заработной платы
Бариста Официанты	— обслуживание клиентов — подача блюд/напитков
Управляющий	— координация работы персонала зала — совершенствование системы обслуживания — поддержание порядка в зале

Проведем гендерный анализ состава сотрудников – распределение по полу (таблица 5).

Таблица 5 – Гендерный состав персонала (среди всех категорий работников)

Категории	Количество сотрудников ресторана, чел.		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Женщины	6	4	2
Мужчины	21	21	18
Всего:	27	25	20

Исходя из предложенной интерпретации гендерного деления персонала ООО «РАДООН ПЛЮС», можно сделать вывод, что подавляющее число составляют мужчины, как в 2017, так и в 2018 и 2019 годах.



Рисунок 8 – Гендерное распределение персонала среди всех категорий сотрудников за 2017-2019 год

Анализ системы управления персоналом был бы неполным без оценки уровня заработной платы сотрудников отделения банка.

В таблице 6 представлена динамика уровня заработной платы по всем категориям персонала за последние 3 года.

Таблица 5 – Динамика уровня заработной платы персонала отделения банка 2017-2019 год

Должности согласно штатному расписанию	Значение заработной платы в месяц, руб.		
	2017 год	2018 год	2019 год
Директор	93 000	100 000	121 000
Заместитель директора	56 000	43 000	56 000
Главный бухгалтер	31 000	35 000	37 000
Бухгалтер	26 000	24 000	27 300
Старший администратор	26 000	-	-
Администратор	22 000	-	-
Заведующий производством	34 000	27 000	29 000

Продолжение таблицы 5

Шеф-повар	36 000	34 000	34 500
Повар	29 000	30 000	32 000
Маркетолог	19 000	19 000	-
Экономист	19 500	19 500	20 000
Бариста Официанты	16 700	16 700	17 200
Управляющий	21 400	-	-

Анализируя данные таблицы 5 можно сделать вывод о крайне нестабильном положении в системе оплаты и нормирования труда торгового персонала ресторана. Для более наглядного представления результатов, рассмотрим рисунок 9.

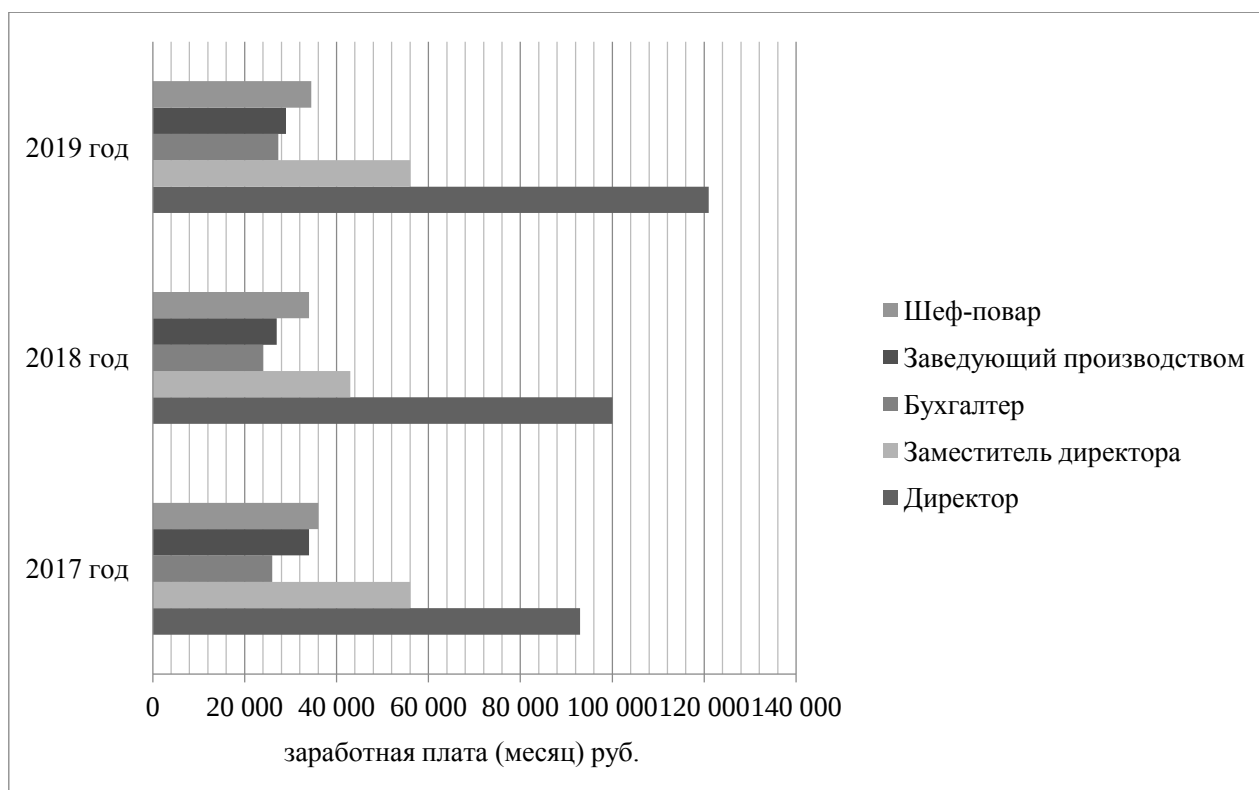


Рисунок 9 – Изменение уровня заработной платы некоторых категорий персонала ООО «РАДООН ПЛЮС» за 2017-2019 гг.

Как мы видим, динамика заработной платы хоть и не отрицательная, тем не менее, явный прирост по выплатам заметен в наибольшей степени у

директора предприятия, заместителя и других руководящих должностей, чего нельзя сказать о младшем обслуживающем персонале.

Для исследования особенностей системы стимулирования персонала и выявления причин изменения заработной платы, текучести персонала среди категории обслуживающего, проведем комплексную оценку системы оплаты труда, премирования и стимулирования персонала ООО «РАДООН ПЛЮС».

На российских предприятиях наиболее распространены следующие соотношения постоянной части заработной платы к переменной 90:10, 75:25, 50:50. Предприятия общественного питания, рестораны чаще всего применяют систему оплаты труда в соотношении 50:50, так как, по мнению рестораторов и владельцев бизнеса, такая система обладает более широкими возможностями стимулирования работников, поскольку половина заработка зависит от результатов труда – продажи самых дорогих позиций в меню.

Поскольку наибольшая текучесть персонала выявлена среди обслуживающего персонала – официанты, бариста, администраторы, управляющий, целесообразно исследовать систему стимулирования именно этой категории сотрудников. Поскольку, говоря о стимулировании персонала, чаще всего понимается денежное вознаграждение за результаты труда, премирование, рассмотрим сводную матрицу (таблица 6).

Таблица 6 – Особенности системы оплаты труда и стимулирования обслуживающего персонала ООО «РАДООН ПЛЮС»

Критерий сравнения	Обслуживающий персонал, должностной состав			
	Официанты	Бариста	Администраторы	Управляющий
Соотношение постоянной части заработной платы к переменной	30:70	30:70	50:50	50:50
Премия в размере от среднего чека	2%	4%	1%	1%

Продолжение таблицы 6

Чаевые на руки от общей суммы оставленных чаевых	30%	30%	10%	10%
Дополнительные выходы (работа на корпоративах, мероприятиях, выездной кейтеринг и пр.)	+ 20% от заработной платы	+ 10% от заработной платы	+ 5% от заработной платы	+ 5% от заработной платы

Таким образом, можно сделать вывод о ничтожно малом вознаграждении за результаты деятельности обслуживающего персонала ресторан-бара. Так, из таблицы 6 видно, что категория официантов получает только 30% фиксированной заработной платы, то есть 5 160 рублей, а остальные 70% уходят в переменную часть заработной платы, которая всецело складывается из объемов продаж, работы на выездных мероприятиях, сверхурочной работы. Такая система стимулирования персонала и оплаты труда не только устарела и является малоэффективной, но она еще и оказывает значительный урон ресторану, вызывая текучесть кадров, низкую мотивацию персонала, отсутствие маркетинговой стратегии.

Общая цель исследования заключалась в диагностике состояния системы стимулирования сотрудников, с особым акцентом на наиболее эффективные факторы при оценке работников предприятия. Инструментом подобного анализа выступило анкетирование обслуживающего персонала люкс-бара по ранее разработанной анкете, которая состояла из одиннадцати базовых вопросов, касающихся не только общей удовлетворённости работой, но и системой оплаты труда, системой стимулирования в ООО «РАДООН ПЛЮС», методам нематериальной мотивации, взаимоотношением с руководством, общими впечатлениями от работы и занимаемой должности (таблица 7). В опросе приняло участие 10 человек – обслуживающий персонал ресторана.

Таблица 7 – Бланк для проведения анкетного опроса среди обслуживающего персонала ООО «РАДООН ПЛЮС»

ФИО сотрудника (по желанию):			
Занимаемая должность:			
№ п/п	Вопрос	Ответ «Да»	Ответ «Нет»
1	Удовлетворены ли Вы работой в ООО «РАДООН ПЛЮС»?		
2	Удовлетворены ли Вы Вашей заработной платой?		
3	Понятны ли Вам механизмы и методы стимулирования и премирования?		
4	Видите ли Вы перспективы для карьерного роста?		
5	Удовлетворены ли Вы корпоративной культурой?		
6	Понятна ли Вам общая цель ресторана и стратегия его развития?		
7	Планируете ли Вы продолжить работу в ресторане?		
8	Важны ли для Вас нематериальные методы мотивации и стимулирования?		
9	Считаете ли Вы, что ООО «РАДООН ПЛЮС» является убыточной компанией?		
Вопрос многовариантный			
10	Укажите те факторы, которые оказывают наибольшую мотивацию на Вас?		
11	Укажите те факторы, которые оказывают наибольшую демотивацию на Вас?		

Опрос показал следующие результаты: количество сотрудников люкс-бара «Starway» насчитывает на момент исследования 20 человек, в том числе 2

женщин и 18 мужчин. Управленческая команда состоит из 4 человек (директор, заместитель директора, старший администратор и администратор).

Респонденты признали, что на предприятии функционирующая система стимулирования персонала не была четко определена (85,2%). Только 14,8% респондентов указали условия премирования и поощрения и депремирования, что может означать, что работники не знают правил действующей системы стимулирования или не понимают их.

Существует много факторов, которые могут повлиять на удовлетворенность сотрудников. Их можно разделить на внешние и внутренние факторы. Внешние факторы обычно влияют на поведение сотрудников. В свою очередь, внутренние факторы имеют глубокий и долгосрочный характер влияния на поведение сотрудников. Поэтому необходимо найти баланс между внешним вознаграждением и внутренними стимулами.

В качестве наиболее мотивирующих факторов работники указали: социальные льготы (39,2%), премии (35,4%) и дружескую атмосферу на работе (25,4%) (рисунок 10). В связи с тем, что сотрудники имеют разные потребности в мотивации, становится необходимым знать их потребности со стороны руководителя. На вопрос: «Понятна ли Вам общая цель ресторана и стратегия его развития?» 10,4% респондентов дали утвердительный ответ, 89,6% опрошенных работников указали самые различные догадки о возможных целях заведения.



Рисунок 10 – Факторы мотивации в оценке опрошенных сотрудников

Анализ результатов опроса позволил разработать рейтинг факторов, которые по мнению сотрудников, замотивируют их работать в наибольшей степени. Факторами, которые мотивировали бы работников повышать качество своей работы, были в первую очередь: повышение заработной платы (87,2%), хорошая атмосфера и общение на рабочем месте (40%), возможность повысить свою квалификацию (28%), карьерный рост (23,2%), регулярный бонус (18,4%), четко определенные цели и задачи.

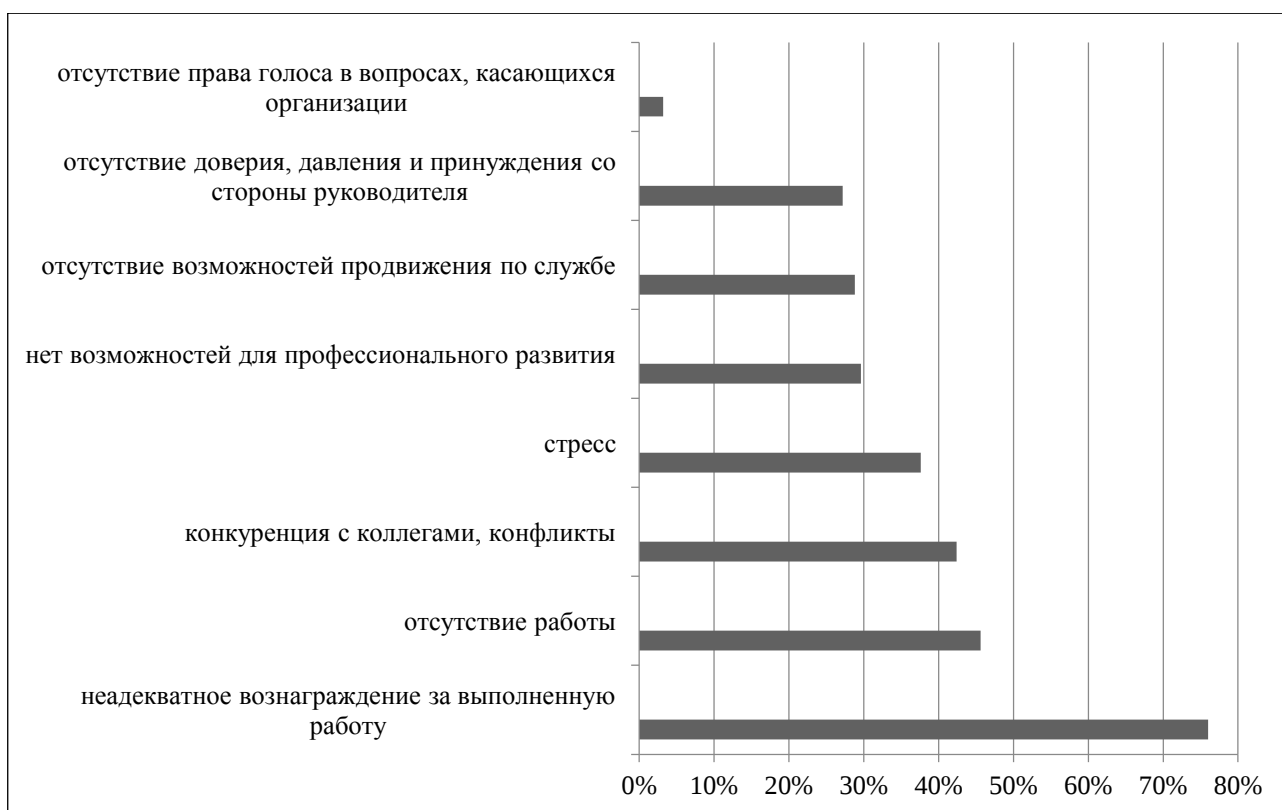


Рисунок 11 – Факторы, демотивирующие сотрудников

Представленные результаты исследования позволяют сформулировать важные выводы. Опрошенные сотрудники не знают принципов функционирования системы стимулирования в заведении. По их словам, мотивирующими факторами являются увеличение заработной платы, создание прозрачной и понятной системы стимулирования – как материальной, так и нематериальной, установление дружеских отношений в коллективе.

Исследования также подтвердили наличие демотивирующих факторов, которые находят свое отражение в отсутствии справедливого распределения премиальной части (чаевых), ненадежности работы, существующему соперничеству с коллегами.

Таким образом, проведенное исследование позволило сделать вывод о системе управления персоналом объекта исследования, а также о системе стимулирования персонала. Выявленные в ходе исследования проблемы:

1. Отсутствие прозрачной и понятной системы материального стимулирования персонала;
2. Отсутствие прозрачной и понятной системы нематериального стимулирования персонала;
3. Отсутствие положения о стимулировании и мотивации персонала торгового предприятия с четко определенными нормами уровня вознаграждения, премирования и депремирования сотрудников рассматриваемого заведения.

Следующий раздел бакалаврской работе посвящен детальному описанию предлагаемых к внедрению корректирующих мероприятий, их обоснованию и расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий.

3 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников предприятия

Представленный во втором разделе бакалаврской работы укрупненный и детальный анализ системы управления персоналом на основе методов стимулирования позволил выявить ряд серьезных недостатков в работе ООО «РАДООН ПЛЮС», а именно, его дочернего заведения люкс-бара «Starway». Используемые для анализа инструменты – анкетирование, оценка системы стимулирования, анализ кадровой документации, маркетинговой стратегии позволил сделать ряд выводов и определить перечень основных корректирующих мероприятий (таблица 8).

Таблица 8 – Выявленные проблемы в системе стимулирования и предложенные мероприятия по совершенствованию инструментов управления персоналом ООО «РАДООН ПЛЮС»

Выявленные проблемы	Предлагаемые к внедрению мероприятия
Отсутствие прозрачной и понятной системы материального стимулирования персонала;	Разработка прозрачной системы материального стимулирования персонала всех категорий
Отсутствие прозрачной и понятной системы нематериального стимулирования персонала;	Определение нематериальных инструментов мотивации для персонала заведения
Отсутствие положения о стимулировании и мотивации персонала торгового предприятия	Разработка и внедрение положения о стимулировании персонала

Рассмотрим каждое из мероприятий детально.

Мероприятие 1: разработка прозрачной системы материального стимулирования персонала всех категорий. Для определения особенностей системы стимулирования, предложим корректировки фонда оплаты труда персонала. Фонд оплат труда предлагается формировать из следующих позиций (рисунок 12).



Рисунок 12 – Структурные элементы фонда оплаты труда и стимулирования персонала

Ставка – фиксированная оплата труда за утвержденный период времени. Премия – формируется индивидуально в зависимости от категории персонала. Чаще всего премии сложно прогнозировать на месяцы вперед, но владельцу все равно стоит закладывать их фонд в план ФОТ. Как вариант — максимально возможные. Премии могут начисляться на весь штат сотрудников за выполнение всех планов. Обычно это не более 10% от общего ФЗП. А распределяет премии между сотрудниками управляющий или директор.

Процент – в ресторанном бизнесе встречаются разные бонусы для команды. В зависимости от проекта, типа заведения, общего плана продаж, себестоимости блюд и многих других факторов. Часто привязывают к проценту от товарооборота, что не есть всегда правильно. Например, когда официантам устанавливают мотивацию — процент от личного выторга. Они, конечно, стараются продать самые дорогие позиции из меню. Но ведь далеко не все из них рентабельные. Таким образом, предложим прозрачную и понятную для всех сотрудников системы стимулирования персонала ООО «РАДООН ПЛЮС».

Таблица 9 – Система оплаты труда и инструментов материального стимулирования персонала ООО «РАДООН ПЛЮС»

Позиции	Категории	Норма	Факт	Ставка	Мотивация		
					План	Факт	
Стимулирование для управленцев							
Управляющий				22 000	7 200		
	Закупка продуктов	36%	33%		1 200		
	Расходы на персонал	23%	22%		1 200		
	Аренда-электроэнергия	9%	13%		1 200		
	Маркетинг	7%	13%		1 200		
	Операционные расходы	5%	5%		1 200		
	Административные расходы	5%	1%		1 200		
Администратор				17 500	1 500		
	Контроль и планирование операционных расходов	5%	5%		750		
	Написание и внедрение программ обучения	4%	4%		750		
Шеф-повар				12 000	3 600		
	Закупка продуктов кухни	32%	27%		1 200		
	Товарный запас кухни	10%	4%		1 200		
	ЗП фонд	51 500	44 000		1 200		
					24 600		
Мотивация для линейного персонала							
Премия начисляется руководителем на его усмотрение в зависимости от результатов выполнения плана товарооборота		ТО План	ТО Факт	Выпол. плана %	ТО Кухни	ТО бара	Ср. чек
		1 000 000					
		%		Начислено			
Повара							
при выполнении плана товарооборота на 85-92%		0,5%					
при выполнении плана товарооборота на 93-99%		1,0%					
при выполнении плана товарооборота на 100% и >		2%					
Бариста							
при выполнении плана товарооборота		0,4%					

на 85-92%						
Продолжение таблицы 9						
при выполнении плана товарооборота на 93-99%	0,8%					
при выполнении плана товарооборота на 100% и >	1,2%					
Официанты						
Если средний чек 1500-2000 рублей	5%					
Если средний чек 2000-4000 рублей	7%					
Если средний чек 4000 рублей и выше	9%					
Вся команда						
Если товарооборот больше плана, 20% от разницы план-факта, команда получает премию, которую распределяет управляющая						

Как видно из таблицы 9, предложенная к внедрению система оплаты труда и инструменты материального стимулирования помогут сделать процесс вознаграждения и мотивации прозрачным для всей команды заведения, избежать недопонимания, конфликтов и четко определить направления развития и перспективы для карьерного роста. Система стимулирования, базирующаяся на фонде заработной платы и рационально выстроенной системе премирования, является одной из самых эффективных во всем мире, а в особенности для предприятий общественного питания.

В качестве дополнения к предложенной системе можно предложить универсальную формулу для быстрого расчета размера стимулирующих выплат для сотрудников:

$$SP = T * \sum K_i * P_i + T * \sum S * P_i + D \quad (1)$$

где

SP – стимулирующий пакет, руб.;

T – оклад сотрудника, руб.;

K_i – коэффициент отражающий уровень выполнения соответствующего KPI;

P_i – удельный вес этого коэффициента;

$\sum S$ – сумма коэффициентов стимулирующих надбавок за качество работы и сроки её выполнения;

D – дополнительные надбавки, руб.

Мероприятие 2: Определение нематериальных инструментов мотивации для персонала заведения. Система нематериального стимулирования персонала выступает неотъемлемой частью корпоративной культуры организации, повышает уровень мотивации, производительности и эффективности труда. С учетом проведенного анализа применительно к ООО «РАДООН ПЛЮС» целесообразно внедрить следующие элементы нематериального стимулирования:

- Предоставление социальных выплат: оплачиваемый отпуск, оплата больничных листов, поощрение за длительный стаж работы в компании выплаты при увольнении.
- Материальное поощрение и помощь в особых случаях: день рождения, рождение ребенка, свадьба, болезни, требующие длительного ухода, несчастные случаи, смерть родственников.
- Определенные льготы в зависимости от должности и статуса (служебный автомобиль, мобильный телефон).
- Кредитование сотрудников, частичная оплата за использование личного автомобиля сотрудника; в отдельных случаях — аренда жилья за счет предприятия, оплата телефонной связи.
- Оплата обедов для сотрудников.
- Программа предоставления бесплатных санаторно-курортных путевок.
- Программы обучения.
- Корпоративный отдых.
- Гарантия нормированного рабочего дня и смен.

Не менее важным моментом в функционировании системы нематериальной мотивации является финансовое обоснование ее эффективности, грамотное бюджетирование той или иной статьи расходов. При

внесении любых изменений и дополнений в программу необходимо просчитывать возможный экономический эффект и составлять бюджет затрат.

Мероприятие 3: Разработка и внедрение положения о стимулировании персонала.

Разработанная система материального и нематериального стимулирования персонала будет являться центральным элементом положения о стимулировании персонала. Необходимость наличия такого положения в ООО «РАДООН ПЛЮС» вполне обоснована и необходима.

На рисунке 13 представлены основные структурные элементы положения о стимулировании персонала.

Положение о стимулировании персонала	детализация системы материального стимулирования персонала, базирующейся на фонде оплаты труда и трех составляющих: ставка, премия, процент
	основные инструменты нематериального стимулирования персонала
	требования к организации процесса стимулирования; определяют инструменты, методы и тактику применения того или иного инструмента
	сроки и формы отчетности и контроля выполнения планов; устанавливают права и обязанности всех сотрудников, участвующих в процессе стимулирования

Рисунок 13 – Структурные элементы Положения о стимулировании персонала ООО «РАДООН ПЛЮС»

Положение о стимулировании и мотивации персонала – важный документ, который по-настоящему необходим рассматриваемому предприятию

общественного питания. Даже малочисленность штатного состава люкс-бара не умоляет тот факт, что главной причиной текучести кадров является отсутствие прозрачной системы вознаграждения, поощрения и оплаты труда сотрудников ресторана. На рисунке 13 представлены только некоторые позиции, которые выступают за внедрение подобного корпоративного документа.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Расчет экономической эффективности разработанных корректирующих мероприятий – является неотъемлемой и важной частью подтверждения целесообразности внедрения этих мероприятий и готовых решений. Положительный экономический эффект позволит с уверенностью сказать о том, что мероприятия позволят усовершенствовать процесс управления персоналом и инструментами стимулирования.

Все выработанные мероприятия будут направлены на совершенствование управленческих процессов, а также иметь определенный экономический эффект от внедрения.

По результатам экспертной оценки, частного мнения руководителя заведения, после внедрения мероприятий, планируется увеличить объем товарооборота на 25%. Для расчета экономического эффекта от предложенных мероприятий сведем исходные данные в таблицу.

Затраты на мероприятия отражают сумму затрат на программы обучения для обслуживающего персонала согласно среднему чеку по рынку (26 000 руб.), а затраты на второе и третье мероприятия не предполагают денежных затрат на внедрение. Таким образом, сумма затрат на мероприятия составит 26 000 руб. При этом при расчете прогнозных показателей был заложен рост себестоимости продаж на 4% в размере 148,8 тыс. руб.

В целях оценки эффективности предложенных мероприятий воспользуемся исходными данными предприятия за 2019 год (таблица 10).

Таблица 10 – Данные для расчета эффективности мероприятий, связанных с внедрением предложенных мероприятий

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	Выр.	4252
2. Планируемый прирост выручки от продажи, тыс. руб.	П _{пр}	1063
3. Численность работающих на предприятии, чел.	Числ.	27
4. Производительность труда, тыс. руб.	Пр.	157,5
5. Себестоимость продаж, тыс. руб.	Себ.	3719
6. Рост себестоимости продаж, тыс. руб.	Рост себ.	148,8
7. Постоянные издержки, тыс. руб.	Пос.	-
8. Расходы на оплату труда, тыс. руб.	Тр.	3657
9. Чистая прибыль, тыс. руб.	Чп.	-211
10. Затраты на мероприятия, тыс. руб.	Мер.	26

В таблице указаны данные, на которые нужно опираться для проведения расчетов экономической эффективности в таблице 10.

Исходя из основных показателей и данных таблицы 10, проведем расчет экономической эффективности от корректирующих мероприятий (таблица 11).

Таблица 11 – Расчет эффективности мероприятий, связанных с внедрением предложенных мероприятий

№	Показатель	Порядок расчета	Расчет показателя
1	Планируемый объем выручки от продажи, тыс. руб.	Пл. выр. = Выр + П _{пр}	5315

Продолжение таблицы 11

2	Планируемый уровень производительности труда, тыс. руб.	$\text{Пл. пр} = \text{Пл. выр} / \text{Числ.}$	196,9
3	Рост производительности труда работника, %	$\text{Рост. пр} = ((\text{Пл. пр.} - \text{Пр.}) / \text{Пр.}) \times 100$	25
4	Прогнозное значение валовой прибыли, тыс. руб.	$\text{Пл. вал} = \text{Пл. выр} - (\text{Себ.} + \text{Рост Себ.}) - \text{Пос.}$	1447,2
5	Прогнозное значение суммы налоговых и страховых отчислений, тыс. руб.	$\text{Пл. налог} = (\text{Пл. выр} \times 0,06) / 2 + (\text{Тр.} \times 0,3)$	1256,6
6	Прогнозное значение чистой прибыли, тыс. руб.	$\text{Пл. чп} = \text{Пл. вал} - \text{Пл. налог}$	190,6
7	Прирост чистой прибыли, тыс. руб.	$\text{Прирост. чп} = \text{Пл. чп} - \text{Чп}$	401,6
8	Прогнозное значение рентабельности продаж, %	$\text{План. рент} = (\text{Пл. чп} / \text{Пл. выр}) \times 100$	3,6
9	Рентабельность предложенных мероприятий, усл. ед.	$\text{Рент. мер} = \text{Прирост. чп} / \text{Мер}$	15,5
10	Срок окупаемости, лет	$\text{Срок} = 1 / \text{Рент. мер}$	0,07

Исходя из таблицы, можно заметить, что все показатели увеличились, соответственно можно сделать вывод о том, что разработанные мероприятия оказались эффективными. Выручка и производительность труда увеличились на 25%. Прирост чистой прибыли составил 401,6 тыс. руб. Срок окупаемости предложенных мероприятий составит 7 месяцев.

Краткое обоснование затрат. 26 000 рублей на программы обучения для обслуживающего персонала согласно среднему чеку по рынку – является лишь одной из статей затрат согласно второму мероприятию – использованию нематериальной системы стимулирования.

Заключение

Правильное управление бизнесом и реализация стратегии требует правильного выбора ресурсов, в том числе человеческих. Это особенно важно на предприятиях сферы обслуживания, поскольку должным образом мотивированные сотрудники, которые находятся в непосредственном контакте с клиентом, могут эффективно достигать целей компании и, таким образом, влиять на ее прибыльность.

Анализ литературы по данной теме показал, что инструменты стимулирования персонала имеют прямое отношение к управлению персоналом и внутреннему маркетингу предприятия. Предприятия имеют в своем распоряжении различные инструменты стимулирования персонала, и, таким образом, мотивируют сотрудников работать лучше для достижения целей компании. Таким образом, правильное использование соответствующих инструментов может быть использовано для того, чтобы сделать работу на предприятии более привлекательной в глазах сотрудников и побудить их эффективно выполнять её.

Объектом исследования бакалаврской работы выступило заведение выступает ООО «РАДООН ПЛЮС», основным видом деятельности которого является оказание услуг общественного питания.

Цель бакалаврской работы, заключающаяся в совершенствовании управления персоналом предприятия на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС» была достигнута в полном объеме.

В работе был проведен комплексный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности, системы управления персоналом, особенностей системы стимулирования и используемых инструментов и методов мотивации.

Основные технико-экономические показатели характеризуют «РАДООН ПЛЮС» как предприятие с многолетней историей, однако имеет место отрицательная динамика некоторых показателей, а также высокая текучесть кадров. Причиной тому послужила сложившаяся в заведении неэффективная кадровая политика, погрешности в маркетинговой стратегии, и, безусловно, низкая удовлетворённость персонала трудом.

За период 2017-2019 гг. имеет отрицательную динамику. Так, в 2017 году объем чистой прибыли компании составлял 2 500 000 рублей, в 2018 году упал до значения в 2 100 000 рублей, а в 2019 году и вовсе сократился до 1 785 000 рублей. Фактически это свидетельствует о том, что торговое предприятие работает в убыток на протяжении трех последних лет. Это вызвано в первую очередь ценовой политикой ресторана.

В ходе исследования были выявлены следующие недостатки в системе управления персоналом на основе инструментов стимулирования:

1. Отсутствие прозрачной и понятной системы материального стимулирования персонала;
2. Отсутствие прозрачной и понятной системы нематериального стимулирования персонала;
3. Отсутствие положения о стимулировании и мотивации персонала торгового предприятия с четко определенными нормами уровня вознаграждения, премирования и депремирования сотрудников рассматриваемого заведения.

В третьем разделе были разработаны мероприятия по совершенствованию управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «РАДООН ПЛЮС»:

1. Разработка прозрачной системы материального стимулирования персонала всех категорий;

2. Определение нематериальных инструментов мотивации для персонала заведения;
3. Разработка и внедрение положения о стимулировании персонала.

Подробное описание каждого из мероприятий, предложение к внедрению сразу нескольких инструментов позволит компании не только укрепить свои позиции в занимаемом рыночном сегменте, но и усовершенствовать все HR-процессы, в разы повысить мотивацию команды, добиться конкретных синергетических эффектов, и конечной заявленной цели компании – наращиванию объемов чистой прибыли.

Экономический эффект по оценке от внедрённых мероприятий составит порядка 401,6 тысяч рублей, что свидетельствует о верности и целесообразности предложенных коррекционных мероприятий.

Список используемой литературы

1. Аборнева О.И. Современные тенденции в управлении персоналом // Сибирский торгово-экономический журнал. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-v-upravlenii-personalom>.
2. Аверина Т.И., Васильева О.П., Жуковская Ю.В., Манеева А.В., Южакова Н.С. Факторы эффективного управления персоналом // Решетневские чтения. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-effektivnogo-upravleniya-personalom>
3. Айтмуханбетова А.С. Выбор стратегии управления персоналом // Профессиональная ориентация. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-strategii-upravleniya-personalom>.
4. Апханова Е.Ю. управление персоналом в условиях цифровой экономики // The Scientific Heritage. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki>
5. Аулова С. И., Агафонова С. В., Забусова Е. И. Развитие письменной речи учащихся в процессе работы над изложением // Символ науки. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-pismennoy-rechi-uchaschihsya-v-protssesse-raboty-nad-izlozheniem>.
6. Афанасьева Л.А., Халитова С.А., Постникова Е.М., Белоусова Е.М. Современные технологии в управлении персоналом // Эксперт: теория и практика. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tehnologii-v-upravlenii-personalom>
7. Баринова А. Н. Сущность управления персоналом предприятия // Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2017. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-upravleniya-personalom-predpriyatiya>

8. Богданова Э. Н. Инновационные технологии управления персоналом // Вестник экспертного совета. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-upravleniya-personalom>
9. Войнова Е. В. Инновационные IT-технологии в управлении персоналом // Научный журнал. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-it-tehnologii-v-upravlenii-personalom>
10. Галимова Г.А., Нигаматзянова Л.С. Принципы управления персоналом в банке // Инновационная наука. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-upravleniya-personalom-v-banke>
11. Галкина Т. Д. Коучинг как инновационный стиль управления персоналом // Общество, экономика, управление. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-innovatsionnyy-stil-upravleniya-personalom>
12. Гасанова А.А. Управление персоналом в системе управления организацией // Инновационная наука. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sisteme-upravleniya-organizatsiey>
13. Гергиев И.Э., Плиева М.О. Управление персоналом компании в условиях цифровизации // Инновационная наука. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-kompanii-v-usloviyah-tsifrovizatsii>
14. Гурова Т. И. Инновационные технологии в управлении персоналом // Вестник РМАТ. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-upravlenii-personalom>.

- 15.Зубкова О. В., Кучина Е.В. Инновационные методы управления персоналом предприятия // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-upravleniya-personalom-predpriyatiya>
- 16.Иванов Н.Н., Иванов С.Н. Метод оценивания показателей работы персонала в управлении HR- процессами // The Scientific Heritage. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-otsenivaniya-pokazateley-raboty-personala-v-upravlenii-hr-protsessami>
- 17.Ипполитова М. В. Модели управления персоналом: особенности, достоинства, недостатки // Вопросы науки и образования. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravleniya-personalom-osobennosti-dostoinstva-nedostatki>
- 18.Караманова К. Г. Стратегия управления персоналом // Символ науки. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-upravleniya-personalom-1>
- 19.Карастелёв А. А., Бабенко И. В. Управление персоналом на малом предприятии // Политика, экономика и инновации. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-na-malom-predpriyatii>
- 20.Климов Н. А., Чиркова Л. Л. Стратегическое управление персоналом в организациях // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-personalom-v-organizatsiyah>
- 21.Кобец Е.А. Принципы управления персоналом // Инновационная наука. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiipy-upravleniya-personalom>.
- 22.Королева Д. Ю., Питилимов А. В., Синева Н. Л., Яшкова Е. В. Инновации в сфере управления персоналом // Инновационная экономика:

- перспективы развития и совершенствования. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sfere-upravleniya-personalom>
- 23.Красникова Я. В. Цифровые технологии в управлении персоналом // Гуманитарный научный журнал. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovyye-tehnologii-v-upravlenii-personalom>.
- 24.Лымарева О. А., Носкова Ю. В. Сущность управления персоналом в сфере услуг и ее значение // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-upravleniya-personalom-v-sfere-uslug-i-ee-znachenie>
- 25.Лясковская Е. А., Козлов В. В. Управление персоналом в цифровой экономике // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-tsifrovoy-ekonomike>
- 26.Минеева Н.С. Риски в системе управления персоналом // Наука и образование сегодня. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-v-sisteme-upravleniya-personalom>
- 27.Минеева Н. С. Риски в системе управления персоналом // Наука и образование сегодня. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-v-sisteme-upravleniya-personalom>.
- 28.Мясоедов А. И Концептуальные основы сущности и содержания понятия "управление персоналом" // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-suschnosti-i-soderzhaniya-ponyatiya-upravlenie-personalom>
- 29.Петренко Р. Н. Совершенствование стратегического управления персоналом предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-strategicheskogo-upravleniya-personalom-predpriyatiya>

- 30.Пильман К. С. Основы управления персоналом // Политика, экономика и инновации. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-upravleniya-personalom>
- 31.Саенко И. И., О. С. Андреева О. С. Стратегия управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019.URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-upravleniya-personalom-3>.
- 32.Семина А. П. Цифровизация процессов управления персоналом: SMM В HR // Дискуссия. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-protsessov-upravleniya-personalom-smm-v-hr>
- 33.Сухова А. Ю., Цукурова А. Р. Совершенствование системы управления персоналом в организации // Политика, экономика и инновации. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii>.
- 34.Фатима Д. Д. Управление персоналом в развитых странах // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-razvityh-stranah>.
- 35.Шалаева К. К. Совершенствование системы управления персоналом // Human Progress.2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-personalom>.
- 36.Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management // Kogan Page. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/244957297_A_Handbook_of_Human_Resource_Management .
- 37.Yabanci O. From human resource management to intelligent human resource management: a conceptual perspective // Human-Intelligent Systems Integration. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/340792444_From_human_resource

management_to_intelligent_human_resource_management_a_conceptual_perspective .

38. Kanpur R. The Principles of Human Resource Management // Human-Intelligent Systems Integration. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/338335044_The_Principles_of_Human_Resource_Management.
39. Mazzarol T. Small Firms and Human Resources // Small Business Management. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/337446394_Small_Firms_and_Human_Resources.
40. Pavol D. The use of marketing in human resource management // Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/315956610_The_use_of_marketing_in_human_resource_management.

Приложение А.

Положение о стимулировании персонала

ПОЛОЖЕНИЕ О СТИМУЛИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА ООО «РАДООН ПЛЮС»

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее положение предусматривает порядок и условия выплаты работникам дополнительно к заработной плате материального поощрения в виде премий за надлежащее выполнение трудовых функций при соблюдении ими условий премирования, а также применение инструментов нематериального стимулирования в целях повышения эффективности работы системы управления персоналом.
- 1.2. Положение направлено на повышение материальной и моральной заинтересованности работников в своевременном и качественном выполнении трудовых обязанностей, а также повышение эффективности работы и улучшение ее качества. Начисление и выплата премий производится на основании индивидуальной оценки труда каждого работника, а методы нематериального стимулирования применяются в соответствии с намерениями руководства или по инициации работника.
- 1.3. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской, статистической отчетности и оперативного учета.

2. Показатели KPI

- 2.1. Для всех работников, на которых распространяется настоящее Положение, основным условием премирования является выполнение плана по финансовому результату деятельности (таблица 1).

Позиции	Категории	Норма	Факт	Ставка	Мотивация	
					План	Факт
Стимулирование для управленцев						
Управляющий				22 000	7 200	
	Закупка продуктов	36%	33%		1 200	
	Расходы на персонал	23%	22%		1 200	
	Аренда-электроэнергия	9%	13%		1 200	
	Маркетинг	7%	13%		1 200	
	Операционные расходы	5%	5%		1 200	

Продолжение приложения А

	Административные расходы	5%	1%		1 200		
Администратор				17 500	1 500		
	Контроль и планирование операционных расходов	5%	5%		750		
	Написание и внедрение программ обучения	4%	4%		750		
Шеф-повар				12 000	3 600		
	Закупка продуктов кухни	32%	27%		1 200		
	Товарный запас кухни	10%	4%		1 200		
	ЗП фонд	51 500	44 000		1 200		
					24 600		
Мотивация для линейного персонала							
Премия начисляется руководителем на его усмотрение в зависимости от результатов выполнения плана товарооборота		ТО План	ТО Факт	Выпол. плана %	ТО Кухни	ТО бара	Ср. чек
		1 000 000					
		%		Начислено			
Повара							
при выполнении плана товарооборота на 85-92%		0,5%					
при выполнении плана товарооборота на 93-99%		1,0%					
при выполнении плана товарооборота на 100% и >		2%					
Бариста							
при выполнении плана товарооборота на 85-92%		0,4%					

2.2. Стимулирующая выплата по итогам года выплачивается лучшим сотрудникам. На выплату годовой премии в первую очередь могут претендовать сотрудники, превысившие плановые показатели по труду, и сотрудники, получившие максимальные оценки на ежегодной аттестации. Конкретный список сотрудников для получения годовой премии утверждается решением директора Общества.

2.4. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени.

2.6. Премии за полугодие или год могут быть выплачены только тем сотрудникам, которые отработали не менее шести месяцев текущего финансового года.

Продолжение приложения А

3. Порядок премирования

3.1. Премии выплачиваются по результатам работы за месяц, за полугодие и за год.

3.2. Премии выплачиваются на основании приказа руководителя организации по представлению руководителей подразделений организации вместе с заработной платой за прошедший месяц.

4. Условия снижения премий и их невыплаты

4.1. Работникам не выплачивается Стимулирующая выплата (полностью или частично) в случае неудовлетворительной работы, невыполнения должностных обязанностей, перечисленных в настоящем Положении, трудовом договоре, иных локальных нормативных актах или законодательстве РФ. Основанием для невыплаты является служебная записка руководителя структурного подразделения о допущенном нарушении.

4.2. Невыплата работнику Стимулирующих выплат полностью или частично производится на основании приказа (распоряжения) руководителя (заместителя руководителя) с обязательным указанием причин невыплаты или уменьшения размера премии независимо от применения к нему мер дисциплинарного взыскания.

4.3. Стимулирующая выплата работникам может быть полностью или частично не выплачена в следующих случаях:

- невыполнения или ненадлежащего выполнения должностных обязанностей, предусмотренных трудовым договором или должностными инструкциями;
- невыполнения производственных и технологических инструкций, положений, регламентов, требований по охране труда и техники безопасности;
- нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации или договорными обязательствами;
- невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации;
- наличия претензий, рекламаций, жалоб клиентов;

5. Заключительные положения

5.1. Стимулирующие выплаты, предусмотренные настоящим Положением, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т. д.

5.2. Настоящее Положение действует до его отмены, изменения или замены новым.

5.3. С текстом настоящего Положения все работники должны быть ознакомлены под подпись.