

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)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации (на примере ООО «Ресторан-М»)

Студент

Я.А. Коржан

---

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

---

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

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Коржан Яна Анатольевна.

Тема работы: «Совершенствование методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации (на примере ООО «Ресторан-М»»).

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – разработать методы управления стимулированием и мотивацией персонала организации.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие (на примере ООО «Ресторан-М»).

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Ресторан-М». Предмет исследования - система мотивации персонала в ООО «Ресторан-М». Методы исследования – анализ документации в исследуемой организации, опрос сотрудников, анализ и обобщение информации, сравнение теоретических аспектов и реальной ситуации в исследуемой теме.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала ООО «Ресторан-М» дадут возможность повысить показатели выручки, понизить текучесть кадров, повысить качество работы персонала и увеличить интерес к работе и достижению высоких показателей со стороны сотрудников. Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования. Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы и 2-х приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы стимулирования и мотивации труда персонала организации .....	7
1.1 Сущность и теории мотивации персонала организации.....	7
1.2 Инструменты и методы стимулирования труда персонала организации .	16
2 Анализ и особенности мотивации труда персонала ООО «Ресторан-М»....	24
2.1 Анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Ресторан-М».....	24
3.1 Пути решения проблем мотивации и стимулирования труда персонала..	39
3.2 Оценка экономической эффективности применения новых инструментов стимулирования труда персонала.....	46
Заключение .....	55
Список используемой литературы .....	58
Приложение А Расчет показателей движения и отношения к работе персонала ООО «Ресторан-М».....	62
Приложение Б Состав и структура трудовых ресурсов ООО «Ресторан-М» по возрасту, уровню образования и стажу, на конец 2017–2019 годов.....	63

## Введение

Одной из главных задач в деятельности любого предприятия - является эффективное управление персоналом, которое обеспечит наилучшее достижение поставленных целей и задач данного предприятия. Решающим фактором для повышения результативности труда является мотивация сотрудников.

В сфере предоставления услуг уровень мотивации персонала к работе имеет очень высокое значение. Так как посетитель вернется к вам вновь только в том случае, если ваш сотрудник удивит его своим профессионализмом и качеством обслуживания. Немотивированный сотрудник не сможет и не захочет работать хорошо, а это напрямую отразится на вашем посетителе, а в дальнейшем на репутации предприятия.

Степень и уровень разработанности проблемы - основателями теорий мотивации является А. Маслоу, М. Портер, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг, В. Врум и другие. Проблема совершенствования системы мотивации персонала в экономической науке разрабатывается достаточно давно.

В классических работах М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Г. Десслера, И. Ансоффа, У. Брэддика, Д. Грейсона-мл., К. О'Делла роль мотивации наемных работников рассматривается для стабильных условий развития экономики и жизни самих людей.

Также некоторые аспекты данной темы затронуты в работах Волгина Н.А., Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Кокорева И.А., Кулапова М.Н., Маусова Н.К., Одегова Ю.Г., Половинко В.С., Пушкарева Н.Ф., Руденко Г.Г., Русинова Ф.М., Соломанидиной Т.О., Травина В.В., Федченко А.А.

Несмотря на разнообразие теоретических пособий по совершенствованию системы мотивации персонала в организациях, на

данный момент времени проблема мотивации остается неразрешенной в практическом плане.

Основная проблема мотивации персонала заключается в нежелании управленческого звена понимать и улучшать условия жизни и труда сотрудников, которые непосредственно участвуют в создании или получении прибыли. А также вся система мотивации сводится к простому получению заработной платы.

Актуальность данной темы заключается в том, если управляющий организации знает, в чем заключаются мотивы персонала к трудовой деятельности, то он может составить эффективную систему мотивации, благодаря которой будут достигнуты цели и задачи организации.

Цель данной выпускной квалификационной работы –разработать методы управления стимулированием и мотивацией персонала организации.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

–рассмотреть теоретические основы стимулирования и мотивации труда персонала организации;

–проанализировать особенности мотивации труда персонала организации;

–разработать рекомендации по применению новых инструментов стимулирования труда персоналаоценить их эффективность.

Также для достижения цели в выпускной квалификационной работе были использованы различные методы: анализ документации в исследуемой организации, опрос сотрудников, анализ и обобщение информации, сравнение теоретических аспектов и реальной ситуации в исследуемой теме.

Объект исследования - ООО «Ресторан - М».

Предмет исследования - система мотивации персонала в ООО «Ресторан - М».

Методологическую основу составили работы отечественных и зарубежных учёных, которые разрабатывали теории мотивации и стимулирования персонала для повышения эффективности труда в организациях.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что в ней заключается разработка мероприятий, способствующих совершенствованию системы мотивации в ООО «Ресторан - М». Структура обусловлена поставленными задачами и состоит из введения, основной части, заключения и списка использованных источников.

Введение раскрывает актуальность, определяет степень научной разработки темы, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования обозначенной темы, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты, термины. Во втором разделе приводится общая и социально – экономическая характеристика анализируемого объекта, выявляются проблемы, существующие в организации. В третьем разделе разработаны мероприятия, способствующие устранению проблем в организации.

В заключении подводятся итоги исследованию, формируется заключительные выводы по представленной теме.

# **1 Теоретические основы стимулирования и мотивации труда персонала организации**

## **1.1 Сущность и теории мотивации персонала организации**

Любая деятельность человека связана с удовлетворением его той или иной потребности. Каждый в своей жизни стремится к чему – то, и исходя из своих потребностей, осуществляет это путем собственных мотивов. Для того чтобы понять, что же движет человеком в процессе выполнения деятельности, выясним значение мотивации.

Существует большое количество определений данного термина: Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация - совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [6, с.56].

Мотивация – это способность человека удовлетворять свои потребности через какое – либо действие.

Профессиональная мотивация — это действие конкретных побуждений, которые обозначают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

Мотивация оказывает влияние на профессиональную деятельность человека и на его степень удовлетворенности своим трудом.

Для того чтобы в полной мере понять термин мотивация необходимо отметить следующие понятия [32]:

Мотив – это фактор, побуждающий человека к тому или иному действию.

Стимул – это побудительная причина поведения человека. Выделяют следующие формы стимула: материальное поощрение, моральное поощрение, принуждение, самоутверждение.

Стимулирование – это инструмент мотивации, рычаг воздействия на работника для принуждения к совершению определенного действия.

Потребность – это первоисточник мотивации, это нужда в том, что необходимо для существования личности или коллектива, их нормального функционирования.

Как мы видим на рисунке 1, процесс мотивации исходит из мотивов человека, то есть из того, что побуждает человека действовать для достижения цели – удовлетворение потребности, а стимул является причиной данного поведения человека.

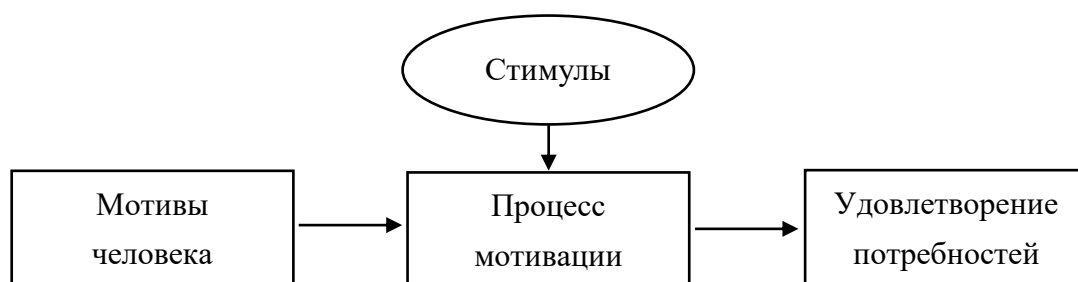


Рисунок 1 - Взаимосвязь мотивации [32]

Необходимо понимать различие между мотивацией и стимулированием труда, так как стимулирование – это одно из средств осуществления мотивации. Если в организации налажено взаимодействие между управленческим звеном и подчиненными, то реже придется использовать стимулирование, как средство управления персоналом.

Мотивация – это побуждение сотрудника для эффективной трудовой деятельности, а стимулирование – внешнее воздействие, которое применяется для повышения производительности труда персонала.

Выделим основные задачи мотивации:

– побуждение работников к эффективной трудовой деятельности;



- удовлетворение базовых потребностей сотрудников;
- повышение лояльности персонала;
- уменьшение текучести кадров;
- создание у работников позитивного настроения на работу;
- снижение издержек.

Мотивация характеризуется тремя признаками:

1. Направленность мотивации (к какой цели стремится человек);
2. Сила мотивации (усилие, которое человек готов принять);
3. Настойчивость (продолжительность приложенных усилий).

Необходимо выделить виды мотивации:

- внешняя мотивация – это мотивация, побуждающая к деятельности посредством сил извне;
- внутренняя мотивация – это мотивация, связанная с личными побуждениями;
- положительная мотивация – это мотивация, основанная на положительных стимулах;
- отрицательная мотивация – это мотивация, основанная на отрицательных стимулах;
- устойчивая мотивация – это мотивация, основанная на естественных потребностях человека;
- неустойчивая мотивация – это мотивация, которая требует постоянной внешней поддержки [32, с.98].

Сам процесс мотивации делят на следующие этапы:

1. Возникновение потребности;
2. Поиск путей по удовлетворению возникшей потребности;

3. Определение тактики и поэтапное осуществление действий;

4. Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Мотивация оказывает значительное влияние на то, как человек выполняет свои обязанности. Однако, нельзя утверждать то, что весь процесс трудовой деятельности и его конечный результат зависит только от мотивации персонала, так как на это влияет множество других факторов, например, стаж работы, квалификация, понимание своих обязанностей. Стоит подробнее разобрать также систему мотивации сотрудников. В каждой организации складывается своя система мотивации, которая должна быть построена на основе предпочтений персонала и в то же время соответствовать целям компании.

Важно отметить тот факт, что трудовая деятельность любого сотрудника станет эффективной только в том случае, когда он сам имеет желание на это. То есть, влияя на сотрудника принудительными методами, мы не добьемся того результата, как если бы обязанности для работника стали бы его внутренними целями.

Из вышесказанного можно подвести итог и уточнить термин мотивации персонала, как совокупность факторов, которые движут людьми выполнить ту или иную задачу с затратой определенных сил для выполнения поставленной цели.

Итак, мотивация включает в себя огромное количество составляющих, которые непосредственно влияют на эффективность выполнения рабочего процесса сотрудником. Руководителю необходимо четко построить систему мотивации своего персонала для того, чтобы получить максимальную отдачу во время труда, но при этом ни один сотрудник не должен быть обделен мотивацией своей деятельностью.

Ниже приведен ряд вопросов, которые волнуют персонал: необоснованная существенная разница между заработными платами,

одинаковая оплата при разном уровне сложности работы, несправедливая система выплат, стабильная оплата при увеличении нагрузок или результативности, отсутствие или скрытие четких параметров оценки работы сотрудников, неуважение со стороны руководства, равнодушие к проделанной работе. При формировании системы мотивации следует учитывать представленный ряд вопросов [37].

Нельзя предусмотреть единую мотивацию для каждого работника, так как каждый имеет свои потребности.

В связи с этим выделяют:

1. Финансовая (денежная). Включает в себя заработную плату, премии, надбавки, доля в капитале;

2. Трудовая. Сотрудник в процессе трудовой деятельности хочет получать не только денежную часть, но и повышать квалификацию, само реализовываться, и развивать свои профессиональные навыки;

3. Карьерная. Карьерный рост – как мотивация к работе;

4. Гендерная. Возможность похвастаться своими успехами перед противоположным полом;

5. Образовательная. Возможность узнать, что – то новое в процессе работы.

Выделим задачи тех или иных видов мотивации в таблице 1[37]:

Таблица 1 - Задачи составляющих дохода

Составляющие	Задачи
Переменная часть заработной платы	Повышает результативность деятельности сотрудников
Акции	Выполнение стратегических целей компании

## Продолжение таблицы 1

Составляющие	Задачи
Надбавки, доплаты	За дополнительно приложенные усилия к работе, перевыполнение плана
Льготы	Повышение уровня жизни сотрудников и их удержание в организации
Нематериальная мотивация	Привлечение и удержание, повышение лояльности персонала

Исходя из таблицы, можно понять, какие задачи решают составляющие системы совокупного дохода сотрудников, и использовать необходимое в организации.

Система мотивации персонала – это комплекс мероприятий, которые способствуют стимулированию работников к труду, а также к самому желанию работать.

Система мотивации сотрудников состоит из двух компонентов, которые мы рассмотрим далее:

1. Компенсационная система, включающая в себя следующие компоненты: оплату труда, различные выплаты, страхование работника, плата за сверхурочные, компенсации.

2. Не компенсационная система, она включает в себя такие компоненты: повышение квалификации работников, мероприятия, способствующие поднятию самооценки сотрудника, удовлетворение своим трудом, сплочение команды, постановка целей и задач, последующий контроль над их выполнением, предложения по повышению занимаемой должности, карьерный рост.

Существуют различные системы мотивации персонала:

1. Балльная. Происходит выставление баллов за проделанную работу и по итогам отчетного периода работники получают премию согласно набранным баллам.

2. Японская. В данной системе на первый план выходит преданности работников своей компании, здесь они отождествляются ей. Каждый сотрудник уверен, что он является лицом компании и от его действий зависит ее будущее. Для того чтобы предотвратить уход работников, применяется вознаграждение, основанное на стаже [37].

Существует алгоритм внедрения системы мотивации на предприятие, которого стоит придерживаться для ее успешного функционирования:

- постановка целей и задач;
- организация рабочей команды;
- мероприятия по разработке и внедрению системы мотивации;
- утверждение плана внедрения;
- разработка программ поощрения за достижение определенных целей;
- создание системы мотивации;
- подготовка документов;
- внедрение системы мотивации и возможная корректировка;
- анализ работы сотрудников при работающей системе мотивации.

Рассмотрим различные теории и модели мотивации персонала, благодаря которым, руководитель сможет понять какую именно систему мотивации создать для своей организации и эффективной работы персонала. [21, с.39].

1. Модель вознаграждения и позитивного подкрепления (Джевелли). Данная концепция показывает прямую зависимость между результатом труда и вознаграждением. Сотрудники стараются избегать штрафных санкций, но перестают активно работать, когда их действия не поощряются или не наказываются.

2. Концепция иерархии потребностей (Маслоу). Суть концепции состоит в том, что выделяют пять групп мотивов и высокая группа

становится важной для сотрудника только в том случае, когда удовлетворены потребности нижнего уровня.

Мотивы:

- физиологические;
- потребности в защите и безопасности;
- социальные;
- потребность в уважении и самоуважении;
- потребности в самовыражении.

3.Трехфакторная модель потребностей (Макклелланд). Представленная модель гласит о трех важных потребностях человека: потребность во власти, потребности в причастности, потребность в успехе. В организации необходимо разделить сотрудников на три типа по потребностям и применять к ним данную модель.

4. Теория ожидания (Врум). Здесь значение имеют не только потребности работников, но и уверенность в том, что если работать на высоком уровне и прикладывать большие усилия, то и их ожидания будут реализованы. Если сотрудник видит, что его затраченный труд не влияет на результат работы, то его мотивация будет снижаться.

Свою теорию Врум обобщил уравнением:

$$F = V * E, \quad (1)$$

где  $F$ – это сила;

$V$  – сила индивидуального предпочтения результата;

$E$  – ожидание чего – либо.

5. Концепция справедливости (Адамс). Происходит сравнение объема выполненной работы и полученного вознаграждения между сотрудниками.

Если кто – то заметит, что другой сотрудник выполнил меньший объем работы, а получил также либо даже больше, то мотивация работника снизится.

6. Постановка целей и достижение результатов как мотивирующий фактор (Локк). В любой компании должна быть организованность и порядок, а это складывается из умения руководством ставить цели и задачи перед своими сотрудниками. Чем выше цели, которые ставит начальство, тем больше усилий прикладывает персонал для их выполнения.

7. Мотивация при помощи заработной платы. Для того, чтобы заработная плата стала мотивацией для работника, следует учесть ряд факторов: заработная плата должна быть связана с результатами труда, должна быть построена на принципе справедливости, должна соответствовать объективным характеристикам работника.

8. Теория Дугласа Макгрегора рассматривает мотивацию человека с двух сторон. Теория X предполагает, что люди не заинтересованы в работе и боятся ответственности, а теория Y, что люди не ленивы, а стараются быть творческими и способны на самоуправление [20].

В таблице 2 рассмотрим характеристики работников согласно теории:

Таблица 2 - Теория X и Y

Работник X	Работник Y
<ul style="list-style-type: none"><li>— не любит работать, старается избегать работы;</li><li>— изначально склонен к лени;</li><li>— руководству необходимо принуждать работника или постоянно контролировать, чтобы он выполнял поставленную задачу;</li><li>— избегают ответственности, предпочитают, чтобы руководили.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— выполнение работы — это естественный процесс;</li><li>— если чувствует преданность к организации, то нет необходимость в принуждении;</li><li>— берут на себя ответственность в хороших условиях труда;</li><li>— многие проявляют креативность при решении проблем</li></ul>

Рассмотрим типы мотивации работников, исходя из которых, можно определить каким образом, руководитель сможет мотивировать сотрудника к эффективной деятельности:

– «Инструментально» мотивированный сотрудник работает только ради заработной платы и ему не интересны другие формы поощрения.

– «Профессионально» мотивированный – считает важным то, что он сможет реализовать свои профессиональные навыки.

– «Патриот» - для него главное равенство и гармония.

– «Хозяйская» мотивация основана на достижении материальных благ.

Потребности таких работников почти не ограничены.

– «Люмпенизированный» работник стремится к тому, чтобы у всех было одинаковое количество материальных благ. Данному типу работников не рекомендуется давать ответственную и индивидуальную работу.

Зная данные типы мотивации работников, руководителю будет легче создать именно ту систему мотивации, которая будет соответствовать целям организации и эффективно действовать на эффективность трудовой деятельности персонала.

## **1.2 Инструменты и методы стимулирования труда персонала организации**

На сегодняшний день существует достаточное количество различных методов мотивации труда. Правильное и эффективное использование данных методов будет способствовать увеличению производительности труда и количества вовлеченных в работу сотрудников. Однако по сей день нет ответа на вопросы, касаясь выбора определенных методов. Это объясняется индивидуальным характером функционирования конкретного предприятия, соответственно, выбор форм и методов мотивации к труду индивидуален.



Мотивация труда состоит из материальных (экономических) и нематериальных (моральных, социально-психологических) методов стимулирования. [5, с.3].

1. Материальное стимулирование представляет собой поощрение сотрудников компании денежными выплатами по итогам трудовой деятельности. Основным элементом материального стимулирования является заработная плата работников, которая позволяет оказывать непосредственное воздействие на эффективность трудовой деятельности. Каждый человек работает не только для своего удовольствия, но и с целью обеспечения своей жизни и всех необходимых потребностей, в связи с этим размер трудовой оплаты существенно важен для каждого. Чем больше заработная плата, тем большее количество потребностей индивид имеет возможность удовлетворить. Материальные стимулы представляют собой экономические стимулы, включающие в себя повременную-премиальную и сдельно-премиальную форму оплаты труда.

В свою очередь, материальное стимулирование принято подразделять на денежное и не денежное стимулирование. К первой форме, обычно, относят бонусы, премию. Не денежная форма состоит из различных ценных подарков.

Следует отметить, что данный вид трудовой мотивации персонала считается наиболее эффективным, поскольку независимо от занимаемой человеком должности, основной ценностью работников выступают денежные поощрения. Рассмотрим более детально некоторые материальные (экономические) методы. - заработная плата.

Представляется в виде компенсации за трудовую деятельность работника, являясь основополагающей категорией стимулирования трудовой эффективности сотрудников и ключевым инструментом, поскольку имеет способность достижения наибольших размеров по сравнению с иными компонентами. Высокая заработная плата способствует укреплению

положительного имиджа предприятия и привлечению в фирму наиболее высококвалифицированных специалистов. - дополнительное вознаграждение (с учетом квалификации и сложности труда работника), премия, бонусы, представляются в виде материального поощрения за высокую рабочую результативность, инициативность, креативность, внедрение новшеств в деятельность компании. Положительная сторона подобного метода видится в том, что работником отмечается связь между эффективностью собственной работы и размером вознаграждения.

Активное применение данного метода мотивации способствует росту производительности труда фирмы, вдохновению работников к получению новых знаний и навыков с целью проведения оптимизационной политики компании с целью достижения ею наивысших результатов функционирования.

2. С целью привлечения высококвалифицированных кадров, недостаточно использование лишь материальных методов мотивации труда. В этой связи в последнее время набирают популярность нематериальные методы мотивации. Экономические методы и финансовые вознаграждения перестают удивлять работников, а премиальную выплату или получение какого-либо бонуса воспринимают как обыденность, но ни как мотивирующий фактор. Работники теряют желание жертвовать собой и своим свободным временем (временем для отдыха, времяпрепровождения с семьей) из-за работы даже с высокой заработной платой. Поэтому эффективная мотивация персонала требует удовлетворения потребностей наиболее высоких уровней.

Основным ориентиром нематериального стимулирования выступает удовлетворение психологических потребностей индивида. Нематериальные методы не предполагают выдачу финансовых средств, однако это не означает, что предприятие не должно вкладывать свои денежные средства в их реализацию. Их ключевая задача заключается в оказании морального

воздействия на работников организации с помощью создания вокруг них благоприятной рабочей атмосферы.

Основным эффектом, который достигается при помощи нематериальных методов, служит повышение уровня лояльности персонала, чувства преданности компании, его заинтересованность в организации.

Определим основную позицию и значимость нематериальных методов мотивации сотрудников:

1) данный метод трудовой мотивации выступает дополнением материальных методов, однако не имеет возможности их полной замены. Организации необходимо обеспечить ее сотрудников наиболее оптимальным размером оплаты труда, в любом другом случае нематериальные методы не будут функционировать в нужной мере;

2) нематериальные методы также предполагают вложение собственных денежных средств, хоть и минимальные;

3) разработка мотивов и стимулов должна опираться на мнение как руководства фирмы, так и рядовых сотрудников. Итак, цель нематериального стимулирования – повышение уровня заинтересованности персонала в эффективном выполнении своих трудовых обязанностей, забота и защищенность сотрудников предприятия.

Результатом подобной формы мотивации работников будет являться повышение производительности труда, увеличение прибыли компании, формирование благоприятной атмосферы. Недостатком нематериальной мотивации является возможность создания неравенства в трудовом коллективе, что может иметь негативные последствия. В связи с этим, руководству следует принимать взвешенные и обоснованные решения в области использования данного вида мотивации.

Нематериальное стимулирование состоит из широкого спектра различных методов поощрения. Наиболее популярными методами нематериального стимулирования являются социально-психологические и

моральные методы. Первую группу методов в большинстве случаев связывают с потребностью индивида в самоутверждении, с его желанием и стремлением получить определенное положение в обществе. Реализация данных потребностей возможна при помощи участия работников в управлении компанией, в принятии различных управленческих решений.

Методы социального управления используются с целью гармонизации социально-психологических коллективных отношений, удовлетворение социальных потребностей персонала, личностного развития, социальной защиты. Моральные методы обычно связывают с одобрением действий работника. Иными словами, данные методы подразумевают похвалу и критику. Помимо этого, сегодня набирают обороты такие нематериальные методы, как повышение квалификации или категории работника за счет предприятия.

Преимущество данного вида заключается в выработке стремления у работников к постоянному и регулярному повышению уровня своей квалификационной категории. Иными словами, необходимо, чтобы у работника имелось не только желание развиваться в своей профессиональной деятельности, но и финансовая возможность.

Также, на сегодняшний день пользуются популярностью организационные методы мотивации, которые относят к себе мотивацию обогащения содержания труда, предоставление работнику различных интересных и значимых для компании заданий, социально значимой работы, мотивацию, связанную с включением работников в дела компании, предоставление им права голоса в процессе решения насущных проблем, делегирование им управленческих полномочий.

Основными методами нематериальной мотивации служат:

1. Наличие возможности профессионального обучения;
2. Благоприятная психологическая обстановка в коллективе;

3. Предоставление возможности принятия участия в различных конференциях;
4. Наличие гибкого рабочего графика или удаленной работы;
5. Медицинское обслуживание, страховка;
6. Предоставление дополнительного отпуска;
7. Корпоративные мероприятия, субботники, совместные выходные дни.

В большинстве случаев представленные методы мотивации используются управленческими кадрами в процессе разработки системы стимулирования труда в соответствии с целями и задачами компании. Так, например, имеются компании, где кадровая политика подразумевает регулярную организацию спортивных конкурсов между компаниями-филиалами.

Вышеназванные методы, на мой взгляд, способствуют созданию благоприятной психологической обстановки в коллективе, сближению коллег, и увеличению энтузиазма персонала, что в конечном итоге скажется на результативности работы организации и производительности труда. Как уже говорилось ранее, нематериальные методы мотивации выступают в качестве приятного бонуса для работников фирмы.

Некоторые ученые замечали тенденцию, когда работник достиг какой-то определенной величины заработной платы, ее изменения перестают влиять на его производительность труда. Однако, даже в таком случае сотрудников все еще можно мотивировать к труду.

Исходя из вышеизложенного, сделаем основные выводы:

Таким образом, результативная работа любой организации в нынешнее время напрямую зависит от уровня мотивации сотрудников. С этой целью необходимо использование современных методов мотивации с целью максимальной отдачи работников компании. Выбор оптимальных методов

напрямую зависит от продуманности и проработанности системы мотивации труда на предприятии, общей управленческой системы, особенностей функционирования организации.

Однако на данный временной момент недостаточно простое знание самих методов, нужно понимание того, какой из методов наиболее подойдет конкретному сотруднику. Все это сможет вывести сотрудников на совершенно новый организационный уровень и обеспечит благоприятное будущее компании.

Обобщая вышеизложенное в первой главе, следует, что мотивация как ключевой и неотъемлемый элемент любой организации, представляет собой достаточно сложный процесс, который имеет многоаспектный характер, включающий в себя, в первую очередь, личную трудовую мотивацию человека, и совокупности управленческих воздействий, направленных на формирование положительной мотивации к труду.

Система трудовой мотивации определяется в качестве движущей силы поведения человека. Мотивация персонала реализуется на основе различных методов, от эффективной реализации которых зависит благополучие предприятия в перспективе.

Проблема мотивации труда персонала становится не только перед всеми организациями, но и в мировой практике ей всегда уделяется большое внимание.

Российская практика системы мотивации труда в основном базируется только на материальной составляющей, поэтому необходимо обращать внимание на зарубежную практику, на их накопленный опыт в этой сфере.

Начать разговор о системе мотивации в Германии хочется с описания одной характерной черты – это тщательно подготовленное предварительное планирование.

Немецкий стиль менеджмента отличается особым стилем, который складывался издревле. Соперничество между людьми или компаниями

происходит достаточно жестоко, но никто не ставит себе целью полностью уничтожить конкурента. Менеджеры в Германии, как правило, работают в одной и той же компании всю свою жизнь, и продвигаются там по карьерной лестнице. От них требуют не молниеносных решений, а долгосрочного планирования, которое будет учитывать все нюансы компании. Немецкие менеджеры не суетятся по поводу ежеквартальных отчетов, потому что знают, чего ждет от них компания – долгосрочное продуманное планирование.

В российских же компаниях все, наоборот, сотрудникам первостепенно сдавать отчеты, то есть выполнять краткосрочные задачи [6].

## 2 Анализ и особенности мотивации труда персонала ООО «Ресторан-М»

### 2.1 Анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Ресторан-М»

Организация ООО «Ресторан-М» ведет свою деятельность в сфере гостеприимства. Основной вид деятельности - это деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Юридический адрес организации: город Самара, улица Московское шоссе, дом 2в, ком №38.

Уставный капитал организации составляет двадцать тысяч рублей.

В штате трудятся 30 человек.

На рисунке 2 изображена линейно-функциональная структура управления ООО «Ресторан-М».

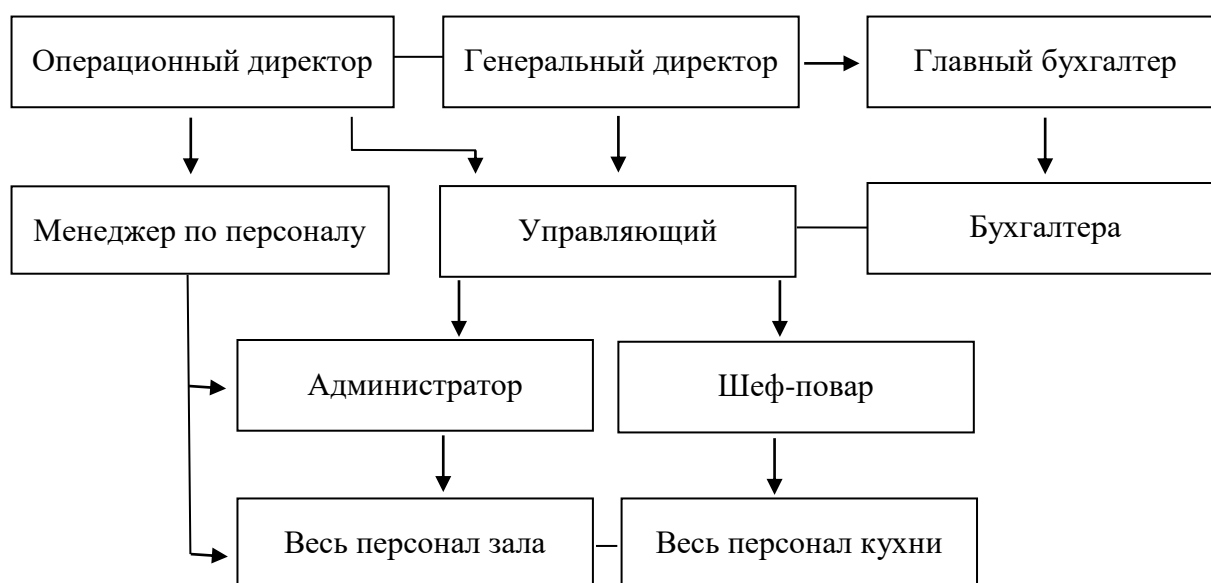


Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «Ресторан-М»



Цель организации – создание качественных мероприятий для комплексного отдыха с высоким уровнем обслуживания и качественной кухней.

Можно сказать, что есть четкое распределение основных функциональных обязанностей по подразделениям организации.

Основные функции подразделений:

- приготовление блюд;
- контроль качества обслуживания;
- работа с гостями;
- финансовый контроль;
- оценка работы персонала;
- разработка мероприятий для достижения высоких показателей KPI;
- бухгалтерский учет.

Операционный директор – это связующее звено между финансовой стороной и продуктивной налаженности работы в компании. Операционный директор управляет внутренними процессами компании, чтобы достичь плановых показателей, а также оптимизирует трудовые процессы. Главной задачей является направление компании к успешным показателям. Участвует во всех бизнес-процессах компании, все поручения дает через управляющий состав заведения и менеджера по персоналу.

Менеджер по персоналу занимается поиском сотрудников, разработкой корпоративных обучающих материалов, проводит тренинги по обучению и регулярную аттестацию персонала, а также дает оценку работы персонала.

Генеральный директор в основном отвечает за финансовую часть работы, однако проверять надлежащее качество кухни и обслуживания так же уполномочен. Обычно, все задания и приказы поручаются управляющему или администратору.

Управляющий ответственен полностью за всю работу заведения, начиная от финансовых показателей и заканчивая качеством обслуживания. Основные функции - составление ежедневных финансовых отчетов выручки для передачи бухгалтерам, контроль и проверка функционирования всех подразделений и посещение совещаний по улучшению показателей работы заведения и устранению ошибок в работе. Может обращаться как напрямую к линейному персоналу, так и давать указания через администратора.

Администратор управляет официантами, барменами, кассирами, клининг - рабочими, кассирами, хостес. Осуществляет контроль графика работы персонала зала, чистоты помещений, внешнего вида сотрудников, качества обслуживания. Финансовый контроль в основном только по расчету с гостями.

Шеф-повар следит за качеством поставляемой продукции на кухню, за соблюдением правил приготовления блюд, согласно технологическим картам, а также работает сообща с управленческим составом зала, для поддержания качественного обслуживания. Управляет су-шефом, рядовыми поварами и кухонными рабочими.

Бухгалтера в свою очередь составляют отчетность и отслеживают динамику финансово - экономических показателей.

Для оценки рентабельности и финансовых результатов деятельности компании рассмотрим динамику основных финансово-экономических показателей. В таблице 3 продемонстрирован динамический анализ обобщающих относительных показателей, который свидетельствует о снижении стоимости основных средств. Численность персонала и фонд оплаты его труда, напротив, постоянно растут.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Ресторан-М» за 2017–2019 гг.

Показатели	2017 год	2018 год	Отклонения, +/-		2019 год	Отклонения, +/-	
			абс.	отн.		абс.	отн.
Выручка, тыс. руб.	124429	145899	21470	17,3	196057	50158	34,4
Себестоимость, тыс. руб.	63262	79281	16019	25,3	146385	67104	84,6
Прибыль валовая, тыс. руб.	61167	66618	5451	8,9	49672	-16946	-25,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	60 878	62 182	1304	2,1	47 464	-14718	-23,7
Чистая прибыль (убыток),	57 221	57 948	727	1,3	36 958	-20990	-36,2
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	46 694	48 424	1730	3,7	45 950	-2474	-5,1
Численность персонала, чел.	24	35	11	45,8	45	10	28,6
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	12178	15060	2882	123,6 7	16258	1198	107,9 5
1. Рентабельность продаж, %	46,0	39,7	-6,3	х	18,9	-20,9	х
2. Средняя зарплата в месяц, тыс. руб. на человека	42,28	44,82	2,5	6,0	45,16	0,3	0,8
3. Производительность труда, тыс. руб./чел.	518454	521068	2613,7	0,5	653523	132455 ,5	20,3
4. Фондоотдача, руб./руб.	2,61	2,9	0,3	11,1	3,08	0,2	5,8
5. Фондоёмкость, руб./руб.	0,38	0,35	0,0	-7,9	0,33	0,0	-6,1
6. Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	1251,1 7	1147,1 1	-104,1	-8,3	1035,4 8	-111,6	-10,8
7. Рентабельность персонала, тыс. руб./чел.	2384,2	2069,6	-314,6	-13,2	1231,9	-837,6	-68,0

Выручка организации все время возрастает. Это можно было бы считать положительной характеристикой деятельности организации, если бы не динамика прироста себестоимости выше, чем выручки за 2017–2019 гг., что отображено на рисунке 3 и, если бы показатели валовой, операционной и чистой прибыли не снизились с высоким темпом в 2019 году.

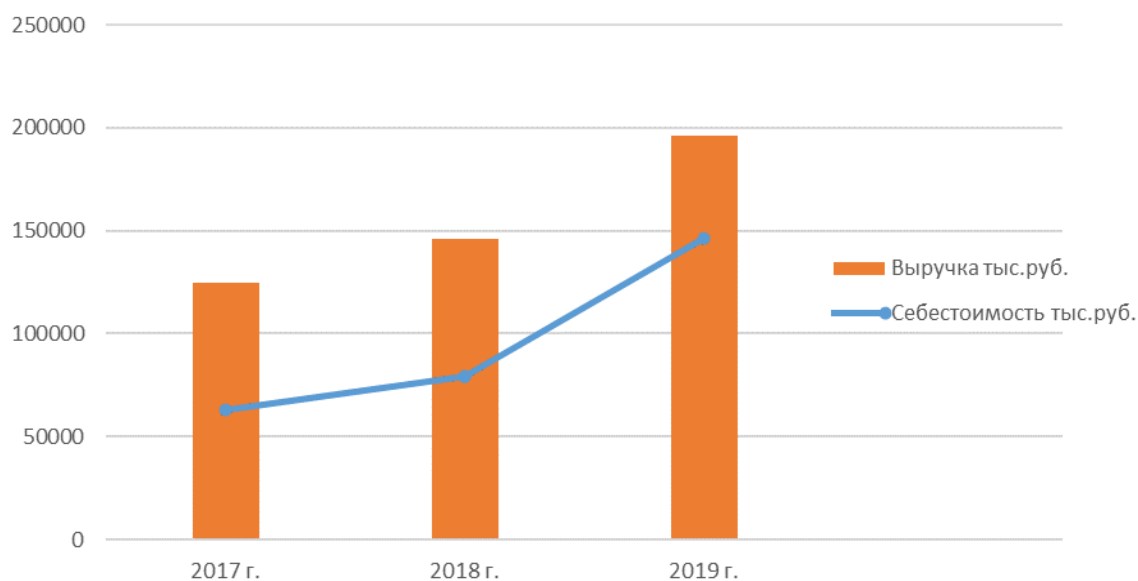


Рисунок 3 – Показатели прироста себестоимости и выручки

Сальдо прочих операций имело в 2017-2019 годах отрицательное значение, что оказало свое понижающее воздействие на конечный финансовый результат организации – чистую прибыль.

Динамический анализ обобщающих относительных показателей показал, что рентабельность продаж и производительность труда имеют нестабильную динамику (снижение в 2019 г.). Рентабельность персонала, рассчитываемая как отношение чистой прибыли к количеству персонала, также имеет аналогичную динамику. В то же время средняя заработная плата в месяц все время растет. Это говорит об отсутствии связи оплаты труда с его производительностью.

В то же время на рисунке 4 видно, что растет фондоотдача и падает фондоемкость. Это положительно характеризует управление основными фондами. Однако фондовооруженность труда все время снижается. Это может стать и одной из причин снижения производительности труда.

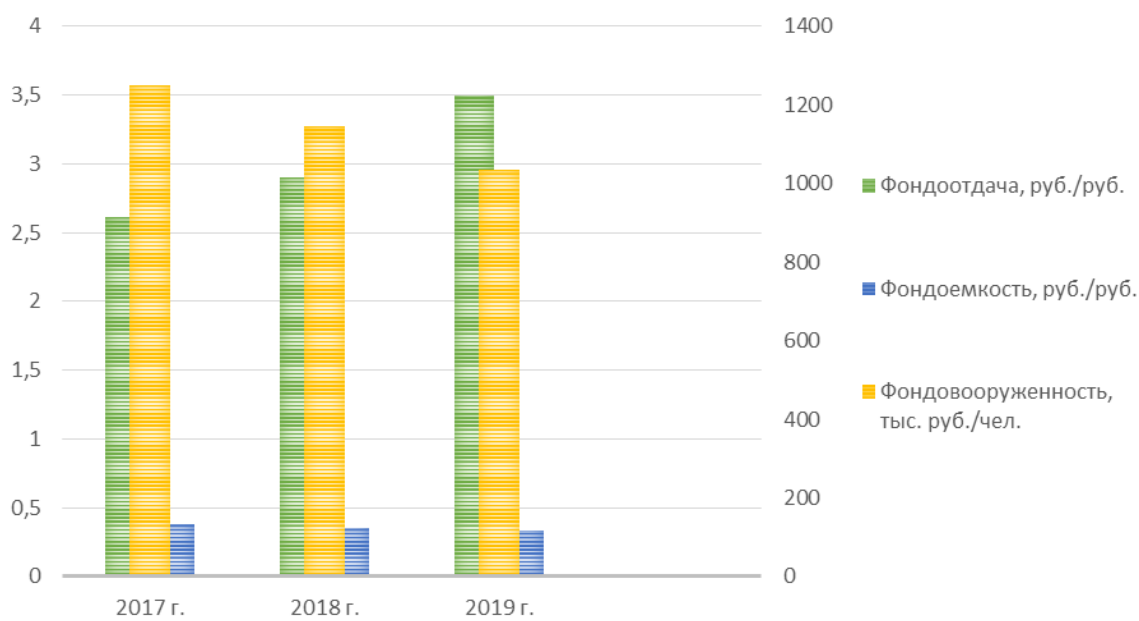


Рисунок 4 – Показатели фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности за 2017–2019гг

Финансово-экономическую деятельность организации нельзя назвать эффективной вследствие негативной динамики всех видов прибыли, превышения темпов роста себестоимости над темпами роста выручки, отсутствия связи оплаты труда с его производительностью и снижения фондовооруженности труда. Все это вызывает вопросы к кадровой политике организации, к системе мотивации и стимулирования труда.

## 2.2 Характеристика проблем системы мотивации и стимулирования труда персонала организации

Рассмотрим динамику и структуру персонала организации.

Анализ состава и структуры персонала организации в таблице 4 показал, что наибольшим удельным весом в структуре персонала в 2017 г. составлял линейный персонал, наименьший – вспомогательный персонал. Более низкая доля вспомогательного персонала в сравнении с административно-управленческим персоналом (АУП) и специалистами характеризует структуру персонала как неоптимальную. Эта ситуация начала исправляться в 2018 г., т. к. в этом периоде доля вспомогательного персонала превысила долю АУП и специалистов. В 2019 г., соотношение группы АУП и специалистов с другими группами персонала также оптимально.

Таблица 4 – Анализ состава и структуры персонала ООО «Ресторан-М» в 2017–2019 годах (на конец года)

Категории работников	2017 г.		2018 год		Отклонения, +/-		2019 год		Отклонения, +/-	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
Административно-управленческий персонал и специалисты, всего	6	25,00	6	21,43	0	-3,57	6	20,00	0	-1,43
Линейный персонал, всего	13	54,17	14	50,00	1	-4,17	17	56,67	3	6,67
Вспомогательный персонал, всего	5	20,83	8	28,57	3	7,74	7	23,33	-1	-5,24
Всего работников	24	100,00	28	100,00	4	0,00	30	100,00	2	0,00

Уровень обеспеченности организации кадрами в 2018 и 2019 годах составлял только 93,33% и 83,33% (уровень обеспеченности снижается).

Выявленное отсутствие оптимальности структуры персонала в 2017 г. и недостаточная обеспеченность им в 2018–2019 годах могли повлиять на обеспечение безопасности труда и отдыха персонала.

Анализ состава и структуры персонала организации по возрасту, уровню образования и стажу (таблица А.1, приложение А) демонстрирует растущую динамику количества персонала в возрасте от 20 до 40 лет, имеющего среднее специальное образование и стаж от 5 лет и выше и динамичное снижение доли персонала в возрасте от 40 лет и старше, а также персонала с высшим образованием. В то же время имеется негативная динамика количества персонала со стажем от 1 до 5 лет. Это означает, что персонал, только начинающий свой трудовой путь, предпочитает получить на исследуемом предприятии необходимый опыт, чтобы затем уйти на другие организации, предлагающие более широкое мотивационное предложение. Стоит отметить, что уходит и высококвалифицированный персонал среднего возраста, имеющий высшее образование.

Движение персонала по приему и увольнению (таблица Б.1, приложение Б) показывает рост оборота по приему и выбытию персонала, рост увольнений по отрицательным причинам в 2019 г. Имеют место рост текучести кадров, снижение коэффициента удовлетворенности трудом и коэффициента стабильности кадров.

Положительными характеристиками кадровой политики являются:

- снижение коэффициента абсентеизма, означающее, что персонал в 2019 г. лучше относился к работе, чем годом и двумя ранее;
- ежегодное (но минимальное) снижение доли потерь рабочего времени в номинальном ФРВ организации. Однако растет количество потерь рабочего времени по болезни работников, а в целом за 2017–2019 годы – и по личным причинам, включающим и отпуск без содержания.

Факторный анализ среднегодовой выработки одного представителя линейного персонала за 2018 г. показал, что:

– снижение удельного веса трудящихся на 4% в общей численности персонала организации снизило среднегодовую выработку каждого работника организации на:

$$\Delta ГВуд = \Delta Ууд * Дпн * Ппн * ЧВпн \quad (2)$$

Где  $\Delta Ууд$  – изменение удельного веса рабочих в общей численности;  
 $Дпн$  – число отработанных рабочих дней после введения новации;  
 $Ппн$  – средняя продолжительность рабочего дня после введения новшества;  
 $ЧВпн$  – среднечасовая выработка рабочего после новации.

$$\Delta ГВуд = -0,04 * 323 * 8,9 * 3,3 = -379,46 \text{ тыс. руб.}$$

– снижение на 49 количества дней, отработанных одним трудящимся за год, соответственно снизило среднегодовую выработку каждого работника организации на:

$$\Delta ГВд = Удпн * \Delta Д * П * ЧВдн \quad (3)$$

где  $Удпн$  – удельный вес рабочих в общей численности после введения новшества;

$\Delta Д$  – увеличение (+), уменьшение (–) числа дней отработанных одним рабочим;

$П$  – средняя продолжительности рабочего дня линейного персонала;

$ЧВдн$  – среднечасовая выработка линейного персонала до новации.

$$\Delta ГВд = 0,50 * -49 * 8,9 * 3,3 = -719,565 \text{ тыс. руб.}$$

– увеличение длительности рабочего дня линейного персонала на 0,5 часа позволило увеличить среднегодовую выработку каждого работника организации на:



$$\Delta Гвп = Удп * Дпн * \Delta П * ЧВдн \quad (4)$$

где Удп – удельный вес рабочих в общей численности после введения новшества;

Дпн – число отработанных рабочих дней после введения новации;

ΔП – увеличение (+), снижение (–) продолжительности рабочего дня;

ЧВдн – среднечасовая выработка рабочего до новации.

$$\Delta ГВп = 0,50 * 274 * 0,5 * 3,3 = +226,05 \text{ тыс. руб.};$$

– увеличение среднечасовой выработки работников основного производства на 0,72 тыс. руб. позволило увеличить среднегодовую выработку каждого работника организации на:

$$\Delta ГВчв = Удп * Дпн * Ппн * \Delta ЧВ \quad (5)$$

где Удп – удельный вес рабочих в общей численности после введения рекомендации;

Дпн – число отработанных рабочих дней после введения новации;

Ппн – средняя продолжительность рабочего дня после введения новшества;

ΔЧВ – прирост (+), уменьшение (–) среднечасовой выработки 1 рабочего.

$$\Delta ГВчв = 0,50 * 274 * 9,4 * 0,72 = +927,22 \text{ тыс. руб.}$$

Сумма выявленных отклонений составила:

$$- 379,46 - 719,57 + 226,05 + 927,22 = +54,24 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 5 отображено, что это соответствует абсолютному отклонению среднегодовой выработки одного работника за 2018 г.

Таблица 5– Исходные данные для факторного анализа производительности труда в ООО «Ресторан-М» в 2017–2019 годах

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное отклонение	
				2018 г. – 2017 г.	2019 г. – 2018 г.
Выручка, тыс. руб.	124429	145899	196057	21470	50158
Численность персонала (на конец года), чел.	24	28	30	4	2
– в том числе линейного персонала	13	14	17	1	3
Доля линейного персонала в общей численности персонала организации, долей	0,54	0,5	0,57	-0,04	0,07
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб./чел.	5184,5	5210,7	6535,2	26,1	1324,6
Отработано дней одним членом линейного персонала за год, дней	323	274	290	-49	16
Средняя продолжительность рабочего дня линейного персонала, час.	8,9	9,4	9,7	0,5	0,3
Отработано часов всеми членами линейного персонала за год, час.	2874,7	2575,6	2813	-299,1	237,4
Выработка линейного персонала:				0	0
– среднегодовая, тыс. руб.	9571,5	10421,4	11532,8	849,90	1111,41
– среднедневная, тыс. руб.	29,63	38,03	39,77	8,40	1,73
– среднечасовая, тыс. руб.	3,3	4,0	4,1	0,72	0,05
Общее число часов, пропущенных персоналом по негативным причинам, час.	1920	2095	2067	175	-28

Аналогичный анализ, проведенный за 2019 г., показал, что:

– увеличение удельного веса трудящихся на 7% в общей численности персонала организации повысило среднегодовую выработку каждого работника организации на:

$$\Delta ГВуд = 0,07 * 274 * 9,4 * 4 = +721,17 \text{ тыс. руб.}$$

– увеличение на 16 количества дней, отработанных одним трудящимся за год, соответственно повысило среднегодовую выработку каждого работника организации на:

$$\Delta ГВд = 0,57 * 16 * 9,4 * 4 = +342,91 \text{ тыс. руб.}$$

– увеличение длительности рабочего дня линейного персонала на 0,3 часа позволило повысить среднегодовую выработку каждого работника организации на:

$$\Delta ГВп = 0,57 * 290 * 0,3 * 4 = +198,36 \text{ тыс. руб.}$$

– увеличение среднечасовой выработки линейных работников на 0,05 тыс. руб. повысило среднегодовую выработку каждого работника организации на:

$$\Delta ГВчв = 0,57 * 290 * 9,7 * 0,05 = +80,17 \text{ тыс. руб.}$$

Сумма выявленных отклонений составила:

$$721,17 + 342,91 + 198,36 + 80,17 = +1342,61 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 6 можно увидеть, что это соответствует абсолютному отклонению среднегодовой выработки одного работника за 2019 г.

Таблица 6 – Исходные данные для факторного анализа эффективности заработной платы в ООО «Ресторан-М» за 2017–2019 г.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение, +/-		2019 г.	Отклонение, +/-	
			абс.	отн.		абс.	отн.
1. Среднегодовая численность линейного персонала, чел.	11	12	1	9,1	15	3	25
2. Фонд заработной платы линейного персонала, тыс. руб.	4262,3	4819,2	556,9	13,1	6340,6 2	1521,4	31,6

Продолжение Таблицы 6

3. Среднегодовая заработная плата одного работника из числа линейного персонала, тыс. руб.	387,48	401,6	14,12	3,6	422,71	21,1	5,3
4. Выручка, тыс. руб.	124429	145899	21470	17,3	196057	50158	34,4
5. Зарплатоотдача, руб./руб., [2] / [4]	29,19	30,27	1,08	3,7	30,92	0,65	2,13
6. Среднегодовая выработка линейного персонала, тыс. руб.	11311,7	12158,3	846,52	7,5	13070,5	912,2	7,5
7. Коэффициент опережения, [6] / [3]	29,2	30,3	1,08	3,7	30,9	0,6	2,1

Вместе с тем, дальнейшее увеличение длительности рабочего дня линейного персонала невозможно, т. к. имеется превышение длительности рабочего дня данной группы персонала. А это может не только способствовать оттоку персонала, но и подачей работниками исков в суд за нарушение трудового законодательства.

Рассчитаем относительную экономию (перерасход) фонда заработной платы за счет изменения зарплатоотдачи линейного персонала за 2018–2019 годы по формуле:

$$OTЭ = Zi1 - Zi2 * B1 / B2 \quad (6)$$

Где ОТЭ – оценка относительной экономии (перерасхода);

$Zi1, Zi2$  – значение  $i$ -ой составляющей затрат в отчетном и базисном периодах;

$B1, B2$  – выручка от продаж за отчетный и базисный период.

в 2018 году:  $4819,2 - 4262,30 * 145899 / 124429 = -178,55$  тыс. руб.;

в 2019 году:  $6340,62 - 4819,20 * 196057 / 145899 = -135,35$  тыс. руб.

Из данного расчета следует, что благодаря увеличению зарплатоотдачи на 1,08 руб./руб. в 2018 г. экономия фонда заработной платы составила 178,55 тыс. руб. Рост зарплатоотдачи обусловлен опережением темпа роста объемов выручки над темпами роста заработной платы. В то же время в 2019 г. рост зарплатоотдачи на 0,65 руб./руб., обусловленный опережением темпов роста заработной платы над темпами роста выручки, спровоцировал экономию фонда заработной платы в размере 135,55 тыс. руб.

Экономия (перерасход) фонда заработной платы за счет изменения коэффициента опережения рассчитаем по формуле:

$$\mathcal{E} = \PhiЗПф * (Iзн - Iвп) / Iзн \quad (7)$$

где  $\PhiЗПф$  – фонд заработной платы фактический;

$Iзн$  – индекс заработной платы;

$Iвп$  – индекс роста годовой выработки.

в 2018 году:  $4262,30 * (30,3 - 29,2) / 29,2 = +160,02$  тыс. руб.

в 2019 году:  $4819,20 * (30,9 - 30,3) / 30,3 = +95,43$  тыс. руб.

Иными словами, увеличение значения коэффициента опережения на 3,7% в 2018 г. способствовало экономии фонда заработной платы в размере 160 тыс. руб. А рост того же коэффициента в 2019 г. на 2,1% спровоцировало перерасход фонда заработной платы в размере 95,43 тыс. руб. Следует отметить, что в 2019 г. отмечается превышение темпа роста среднегодовой выработки работника одного работника над темпом роста его среднегодовой заработной платы. Это расценивается позитивно, поскольку провоцирует снижение себестоимости оказываемых услуг, рост рентабельности и прибыли организации, повышение эффективности деятельности организации.

Проведенный факторный анализ по различным параметрам деятельности ООО «Ресторан-М» позволил выявить основные проблемы мотивации и стимулирования труда персонала организации, который в

совокупности с возможными направлениями их решения приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные недостатки деятельности ООО «Ресторан-М» и возможные пути их решения

Выявленные недостатки	Пути решения	Возможное следствие
Снижение использования полезного ФРВ в 2018 году	Сокращение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива	Увеличение объема продаж без дополнительных инвестиций
Снижение среднегодовой выработки персонала организации в 2018 году	1. Повышение удельного веса линейного персонала в общей численности персонала организации. 2. Сокращение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива.	Увеличение объема продаж без дополнительных инвестиций.
Снижение прибыли в расчете на одного члена линейного персонала в 2019 г. за счет снижения производительности труда (по валовой прибыли)	1. Мероприятия, направленные на повышение производительности труда персонала, в том числе приведение в соответствие темпа роста заработной платы от среднегодовой выработки персонала. 2. Мероприятия, направленные на рост валовой прибыли организации (рост выручки и снижение себестоимости производства услуг)	1. Повышение мотивации персонала на достижение целей организации. 2. Рост доходов организации. 3. Повышение эффективности деятельности организации.
Снижение прибыли в расчете на одного члена линейного персонала в 2019 г. за счет снижения рентабельности продаж	Мероприятия, направленные на повышение рентабельности продаж (рост выручки и снижение себестоимости продаж, снижение управленческих и коммерческих затрат)	1. Рост доходов организации. 2. Повышение эффективности деятельности организации.

При устранении выявленных недостатков, используя представленные пути решения, можно решить основные проблемы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

### **3 Направления совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Ресторан-М»**

#### **3.1 Пути решения проблем мотивации и стимулирования труда персонала**

Разработка эффективных методов мотивации персонала является одной из важнейших задач современного менеджмента.

Исходя из анализа, который был проведен во второй главе, для улучшения системы мотивации персонала и эффективности деятельности организации предлагаются следующие мероприятия:

- мероприятия для сокращения количества потерь рабочего времени;
- совершенствование системы оплаты труда линейного персонала путем разделения ее на базовую и переменную части;
- создание системы нематериальной мотивации, основываясь на предпочтениях персонала;
- наладить процесс адаптации и обучения сотрудников;
- наглядным образом предоставлять информацию о системе мотивации персоналу;
- при приеме на работу проводить анкетирование на предмет мотивации к работе у потенциальных сотрудников.

Цели вышеперечисленных мероприятий:

1. Повышение мотивации персонала на достижение целей организации;
2. Рост доходов организации;
3. Повышение эффективности деятельности организации;
4. Увеличение объема продаж без дополнительных инвестиций.

Мероприятие 1 – сокращения количества потерь рабочего времени, за счет организации отдыха и обучения комплексу оздоровительных упражнений, для предотвращения заболеваемости и усталости, а так же внедрение и строгое соблюдения дисциплинарных взысканий.

Для устранения опозданий, прогулов и прочих пропусков по неуважительным причинам, следует ввести систему дисциплинарных взысканий. Это послужит стимулом быть на рабочем месте вовремя и искать себе замену на смену, в случае неуважительной причины пропуска.

Также в числе причин пропуска работы за 2019 г. наибольшая доля принадлежит пропускам по болезни, включающим в основном заболевания периферической нервной системы и опорно-двигательного аппарата.

В виду того, что работа предполагает длительное пребывание на ногах и отсутствие систематического отдыха персонал быстро устаёт, такой образ жизни способствует появлению хронических заболеваний.

Для предотвращения их развития весь персонал предприятия ежегодно проходит диспансеризацию. Итогом диспансеризации становится заключение врача о допуске персонала к работе.

Безусловно, в быстром разрыве трудовых отношений не заинтересована ни одна из сторон, поэтому необходимо усилить взаимодействие предприятия с персоналом для увеличения длительности трудовых отношений. Для того, чтобы снизить влияние стрессовой нагрузки, врачи рекомендуют каждые 3 часа делать перерывы и выполнять несложные физические упражнения. Для показа упражнений рекомендовано одноразово пригласить специалиста, для консультации и показа ряда упражнений. После чего необходимо вручить каждому сотруднику памятку о составе упражнений, которые необходимо исполнять каждые 3 часа рабочего времени. Считается, что исполнение упражнений в течение года может



сократить количество потерь рабочего времени по перечисленным классам болезней на 30%.

А стимулировать персонал к исполнению данного комплекса упражнений предлагается путем мероприятия 2.

Мероприятие 2 – изменение системы оплаты труда персонала и разделение ее на базовую (основанную на действующей системе оплаты труда) и переменную (зависящую от достижения плановой выручки предприятия) части.

При формировании заработной платы руководство должно учитывать ситуацию на рынке, уровень заработных плат у конкурентов. Денежное вознаграждение способствует формированию личностной оценки сотрудника и понимания того, насколько он ценен для компании.

Базовую часть предлагается установить равной 70% от текущей заработной платы, переменную – 30%. Предложение изменения системы оплаты труда базируется на том, что для снижения потерь рабочего времени немаловажным условием является слаженность коллектива, стремление к взаимопомощи и взаимовыручке, к передаче собственного опыта другим членам коллектива. Это будет способствовать повышению производительности труда в целом. В данном случае оплату труда, равную оплате до изменений системы оплаты труда, персонал получит только в том случае, если будет выполнен план по выручке. При не достижении плана переменная часть будет пропорционально уменьшена, а при его перевыполнении – пропорционально увеличена. Планируется, что это будет способствовать полному устранению опозданий и потерь рабочего времени по личным причинам, повысит среднечасовую выработку персонала на 5% вследствие развития собственных компетенций.

Мероприятие 3 – создание системы нематериальной мотивации, основываясь на предпочтениях персонала.

Для персонала необходимым в нематериальной мотивации является чувствовать свою значимость и причастность к деятельности организации.

В связи с этим можно внедрить мероприятия, не требующие вложений, например, такие как:

- совместные мероприятия, для улучшения взаимоотношений среди сотрудников, укрепления их командного духа;
- доска почета, где будут показаны результаты каждого сотрудника;
- повышение навыков и знаний персонала в сфере гостеприимства;
- проведение семинаров, обучающих собраний, тренингов, которые будут способствовать повышению квалификации кадров;
- возможность обучения иностранного языка, например, помощь в оплате курсов;
- гибкий график труда. Данный пункт имеет большое значение для многих людей в современном мире, так как личное свободное время необходимо любому человеку, а проводить большее количество времени на рабочем месте не привлекает никого [17, с.58].

На данный момент стала популярна система работы по бартеру, то есть компания в обмен на свои услуги может получить какую-либо услугу в ответ. Исходя из этого, можно без дополнительных вложений устраивать мероприятия, направленные на нематериальную мотивацию и регулярно менять их в зависимости от пожеланий персонала.

Сотрудники считают, что основной проблемой внутри коллектива является отсутствие командной работы, каждый работает только в свою смену и проблемы других их не волнуют. Необходимо решить эту проблему, проводить встречи, различные совместные мероприятия либо посетить командобразующий квест.

Мероприятие 4 – процесс адаптации и обучения сотрудников.

К сожалению, в организации нет систематизированного обучения и адаптации персонала для новичков. При принятии на работу новый сотрудник проходит минимальный обзор своих полномочий и обязанностей, его как правило прикрепляют к сотруднику, который давно работает, но так как заниматься этим он не замотивирован, дальше все идет так, как новый сотрудник сделает сам. Исходя из этого, нужна мотивация для обучающего сотрудника. Например, старший сотрудник стажирует нового сотрудника, показывает на своем примере специфику работы и помогает новичку в достижении результатов. Тут можно воспользоваться нематериальной мотивацией, например, продукцией заведения, билет в театр, кино, развлекательный центр за каждого нового сотрудника, который проработает минимум полтора месяца.

Необходимо создать процесс адаптации и обучения сотрудников на первых днях работы, так называемая стажировка. То есть менеджер по персоналу должен объяснять всю структуру компании, знакомить со стандартами обслуживания, с порядком работы в целом, системой расчёта и учёта, организационной структурой и прикреплять к старшему сотруднику для дальнейшей стажировки. Следует не забывать о психологическом состоянии человека, поддержка и проявление интереса к его процессу адаптации улучшит отношение нового сотрудника в компании.

Мероприятие 5 – наглядным образом предоставлять информацию о системе мотивации персоналу.

В анализируемой организации сотрудники не знают точно, каким образом им идет начисление премиальной части заработной платы. То есть каждый месяц происходит новый расчет, который персонал отследить не может. Это приводит к недоверию со стороны сотрудников к руководству и возникает чувство, что их обманывают. Информация о системе начисления заработной платы, различных премий и вознаграждений должна быть прописана в документе и находиться в открытом доступе для персонала,

обязательно сотрудники должны знать каким образом, за что и как им начисляются и вычитаются деньги, чтобы понимать над чем работать для улучшения своих показателей рабочей деятельности.

Информация должна быть открыта для сотрудников, во – первых, потому что это их прямое право на знание достоверной и актуальной информации, во – вторых, это позволит наладить взаимоотношения с руководством, все будет ясно и прозрачно, не будет возникать вопросов и ненужных рассуждений. Скрывание информации о начислении заработной платы от самих сотрудников вызывает много подозрений и вряд ли в дальнейшем люди захотят работать на таком предприятии.

Таким образом, каждый месяц сотруднику необходимо предоставлять бланк с расчетом под подпись.

Мероприятие 6 - при приеме на работу проводить анкетирование на предмет мотивации к работе у потенциальных сотрудников.

При приеме на работу проводить анкетирование на предмет мотивации к работе у потенциальных сотрудников. При приеме на работу у сотрудников всегда спрашивают опыт работы, образование, предыдущие места работы, причины увольнения, хобби и многое другое. Редко в анкетах можно встретить вопрос о том, что же именно мотивирует человека к выполнению того или иного действия, а именно работы. Если при проведении собеседования потенциальный работник ответит на вопросы по поводу его мотивации к труду, это упростит понимание необходимости данного человека в вашем коллективе, возникнет картина того насколько схожи его цели с целями всей компании.

При составлении анкеты помимо базовых вопросов, следует затронуть следующие аспекты:

- ожидания от работы;
- ценность самого себя в организации;

- предпочтение ответственности;
- подход к выполнению обязанностей;
- значимость заработка;
- принципы отношений между работником и организацией;
- стремление реализовать себя;
- мнение о коллективной работе;
- работа, которую выберет сам человек;
- что оценивает в других людях.

С помощью такой анкеты у руководителя в самом начале сложится картина о потенциальном сотруднике, будет понятно его жизненная цель, ожидания от работы, способность брать на себя ответственность.

Также благодаря анкете выяснится, что именно привлекает в работе человека, позволит выяснить мотивацию к труду. Даже для уже работающих сотрудников данная анкета будет полезна, так как позволит лучше узнать их и, возможно, скорректировать систему мотивации, которая на данный период времени действует в организации.

Для общего усиления мотивации сотрудников к труду, руководству следует придерживаться следующих правил:

- соотношение вознаграждения должно соответствовать приложенным усилиям и достигнутому результату. Это поможет показать персоналу, что все зависит от них и увеличит производительность труда;
- сопоставление между вознаграждением и потребностями сотрудника должно быть соответствующее ожиданиям;
- необходимо формирование высокого уровня выполнения задач, но руководству нужно внушить персоналу, что он может это выполнить при условии, что приложит усердие;

- поддерживать обратную связь, быть честными и справедливыми с сотрудниками. Стоит всегда помнить, что система мотивации создана для сотрудников, и она должна быть понятна и проста для него, иначе в этом не будет никакого смысла и результата.

Данные предложения разработаны учитывая финансовые возможности исследуемой организации, и не несут большой финансовой нагрузки на бюджет, так как основные тренинги по качеству и стандартам обслуживания должен проводить менеджер по персоналу.

Поэтому в ходе применения представленных мероприятий затраты потребуются только на увеличение заработной платы сотрудникам, а также на дополнительное обучение.

В результате, можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий по улучшению системы мотивации в заведении, суть которой в повышении оплаты труда, основанной на результате работы самого сотрудника и введении нематериальных форм стимулирования, должно положительным образом сказываться на эффективности деятельности организации. Так как при анализе были выявлены проблемы, которые решаются с помощью предложенных мер.

Вместе с тем, каждое из предложенных мероприятий нуждается в своем экономическом обосновании.

### **3.2 Оценка экономической эффективности применения новых инструментов стимулирования труда персонала**

Экономическое обоснование начнем с расчета выручки, полученной в результате предложенных мероприятий.

Рост выручки обоснован:

- снижением потерь рабочего времени по болезни – на 70%;

- снижением потерь рабочего времени по всем другим факторам, зависящим от персонала, – на 100%.

Параметры снижения потерь рабочего времени на предприятии рассчитаны в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет снижения потерь рабочего времени в организации

Наименование показателя	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абсолютное отклонение
Общее число часов, пропущенных персоналом по негативным причинам, час.	2067	338	-1729
в том числе:			
– по болезни	1126	$1126 * 30 / 100 = 338$	-788
– опоздания	89	–	-89
– личные причины, в том числе отпуск без содержания	803	–	-803
– прогулы	49	–	-49

Согласно расчету, сокращение потерь по всем зависящим от персонала причинам в совокупности составит 1729 час.

Расчет прироста выручки за счет всех категорий перечисленных причин представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Прогнозный расчет прироста выручки от реализации мероприятий

Наименование показателя	Значение показателя
Выручка в базовом периоде, тыс. руб. (S)	196057
ФРВ фактический в базовом периоде, час.(ФРВфб) $\Phi B P_{ном} - P_n = \Phi B P_{фб}$	$59100 - 2067 = 57033$

Продолжение таблицы 9

Выработка всего персонала в базовом периоде, тыс. руб. / час. (В)	1,68
Среднегодовое количество персонала, чел.(Скп)	29
Среднегодовая численность линейного персонала (Счлп)	15
Прирост фактического ФРВ в прогнозном периоде, час. (ΔФРВп)	1729
– в том числе за счет прироста фактического ФРВ линейного персонала (ΔФРВлп) $\Delta\text{ФРВп} * \text{Счлп} / \text{Скп} = \Delta\text{ФРВлп}$	$1729 * 15 / 29 = 894,31$
Прирост выручки в прогнозном периоде (за счет снижения потерь ФРВ), тыс. руб. (Spr.п) $B * \Delta\text{ФРВфп} = \text{Spr.п}$	$1,68 * 1729 = 2904,72$
Прирост выручки за счет заключения контрактов, тыс. руб. (ΔSk) $S * 10 / 100 = \Delta\text{Sk}$	$196057 * 10 / 100 = 19607$
Итого прирост выручки, тыс. руб. (ΔS) $\Delta\text{Sk} + S = \Delta S$	$19607 + 196057 = 215664$
<p>Примечания</p> <p>1ФРВном -номинальный фонд рабочего времени организации, час;</p> <p>Рп- общее число часов, пропущенных персоналом по негативным причинам, час.</p>	

Согласно расчету, он составит 215664 тыс. руб.

Далее осуществим расчет затрат на проведение каждого из предложенных мероприятий. Осуществление показа исполнения комплекса упражнений планируется путем однократного приглашения специалиста-тренера на предприятие. Стоимость этой услуги в среднем составляет 1,50 тыс. руб./час. Вручение каждому сотруднику памятки о содержании урока не потребует дополнительных расходов, поскольку такая памятка может быть распечатана на принтере предприятия на обычной офисной бумаге, либо предоставлена в цифровом виде. Таким образом затраты на



изготовление памяток в целом будут осуществлены в составе обычных затрат предприятия на канцелярские товары.

Для расчета затрат на премирование персонала за превышение параметров плана по выручке рассмотрим, как изменится их заработная плата, если выручка вырастет на сумму, рассчитанную в таблице 9 и равную 215664 тыс. руб. (в качестве плана используем выручку базового периода, равную 196057 тыс. руб.). Расчет на основе средней зарплаты в месяц на человека проведен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет оплаты труда в случае превышения плана

Категория персонала	Средняя заработная плата в месяц, тыс. руб.	Базовая тарифная ставка (оклад), тыс. руб.	Выручка		Исполнение плана по выручке, %	Премияльная часть оплаты труда, тыс. руб.	Итого оплата труда, тыс. руб./месяц	Абсолютное отклонение
			план	факт				
Линейный	33,47	23,43	196057	221623	113,04	11,35	34,78	1,31
Иные категории	60,22	42,15	196057	221623	113,04	20,42	62,57	2,35

Согласно представленным данным, при превышении плана на 13,04% средняя заработная плата линейного персонала возрастет на 1,31 тыс. руб. в месяц, иных категорий персонала, включая менеджмент предприятия, – на 2,35 тыс. руб. в месяц.

Однако при росте объема заказов возрастут материальные затраты, необходимые для обеспечения их исполнения. Согласно данным отчетности предприятия, материальные затраты составляют 65% от себестоимости. Расчет прироста материальных затрат на исполнение возросшего объема продаж рассчитан в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет прироста материальных затрат на возросший объем продаж ООО «Ресторан-М»

Наименование показателя	Значение показателя
Себестоимость базового периода, тыс. руб.	146385
Доля материальных затрат в структуре себестоимости, %	65
Материальные затраты в себестоимости базового периода, тыс. руб.	58579,95
Выручка базового периода, тыс. руб.	196057
Доля материальных затрат в структуре выручки, %	61,24
Планируемый прирост выручки за счет новых заказов, тыс. руб.	9566,4
Прирост материальных затрат в составе себестоимости, тыс. руб.	5858,46

Ликвидация нарушения трудового законодательства в части превышения длительности рабочего дня будет затратным только в том случае, если время, сэкономленное в результате снижения потерь трудового времени по болезни, не позволит исполнить производственную программу предприятия силами существующего персонала.

Как следует из предшествующих расчетов, планируемое увеличение ФРВ составит 1729 час. В то же время за счет среднегодневного превышения рабочего времени линейного персонала на (9,7 – 8,00 = 1,7 часа) предприятие получало дополнительный фонд рабочего времени (ФРВ).

Рассчитаем дополнительный ФРВ по формуле:

$$ФРВ_{дон} = Д_{срд} * Ч * Г - ФРВ_{фп}, \quad (8)$$

где  $Д_{срд}$  – среднеедневное превышения рабочего времени работника;

$Ч$  – численность работников;

$Г$  – количество отработанных дней одним работником в среднем за год;

$ФРВ_{фп}$  – прирост фактического ФРВ в прогнозном периоде.

$$1,7 * 15 * 290 - 1729 = 5666 \text{ час.}$$

Соответственно, для исполнения данного объема работы предприятию необходимо будет нанять дополнительный персонал, в таблице 12 рассчитаем потребность в найме. Также будет необходим персонал для исполнения возросшей годовой программы организации.

Таблица 12 – Расчет потребности в найме персонала ООО «Ресторан-М»

Наименование показателя	Значение показателя
1.Выручка базового периода, тыс. руб.	196057
2.Среднегодовая численность линейного персонала, чел	15
3.Среднечасовая выработка линейного персонала (с учетом прироста за счет изменения системы оплаты труда), тыс. руб./чел.	2,1
4.Прогнозный прирост выручки за счет новых продаж, тыс. руб.	9566,40
5.Количество времени переработки, чел*час.	5666,00
6.Норма рабочего времени в 2020 г. (согласно производственному календарю), час./чел.	1765
7.Потребность в найме персонала, чел., $([4]/[3]+[5])/[6]$	6

Расчет потребности в дополнительном персонале показывает, что для исключения переработок и увеличения объема продаж необходимо нанять 6 сотрудников.

В таблице 13 рассчитаем прирост затрат на вновь нанятый персонал.

Таблица 13– Расчет прироста затрат на вновь нанятый персонал ООО «Ресторан-М»

Наименование показателя	Значение показателя
Численность нанимаемого линейного персонала, человек	6
Средняя зарплата в год, тыс. руб. на человека	$33,47 * 12 = 401,64$
Итого прирост годовых затрат на оплату труда вновь нанятого персонала, тыс. руб.	$401,64 * 6 = 2409,84$

Полученные данные позволяют рассчитать среднюю численность линейного персонала и среднюю численность персонала предприятия в целом с целью расчета прироста годовых затрат предприятия на оплату труда персонала вследствие изменения системы оплаты труда (таблица 14).

Таблица 14 – Расчет прироста годовых затрат предприятия на оплату труда персонала вследствие изменения системы оплаты труда ООО «Ресторан-М»

Наименование показателя	Значение показателя
1.Численность всего персонала на начало периода, чел.	30
2.Численностьлинейного персонала на начало периода, чел.	15
3.Численность дополнительного персонала, который необходимо нанять, чел.	6
4.Численность всего персонала на конец периода, чел.,[1]+[3]	35
5.Численностьлинейного персонала на конец периода, чел., [2]+[3]	21
6.Среднегодовая численность линейного персонала, чел.,([2]+[5])/[2]	18
7.Среднегодовая численность иных групп персонала (кроме линейного), чел., [((1]-[2])+([4]-[5]))/[2]]	14

Продолжение Таблицы 14

8. Прирост оплаты линейного персонала, тыс. руб. / чел. в месяц	1,31
9. Прирост оплаты иных групп персонала, тыс. руб. / чел. в месяц	2,35
10. Итого прирост годовых затрат на оплату труда, тыс. руб., $([7]*[9]+[6]*[8])*12$	677,80

Согласно ее итогу, он составит 677,80 тыс. руб.

Далее (таблица 15) составим прогнозный отчет о финансовых результатах предприятия.

Таблица 15 – Прогнозный отчет о финансовых результатах предприятия ООО «Ресторан-М»

Показатель	Базовый период (2019 г.)	Прогнозный период (2021 г.)	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб., (S)	196057	$S_{np} = Sб * Iв$ $196057 * 113,04/100 = 221623$	25566	113,04
Себестоимость продаж, тыс. руб., (C)	146385	$C_{np} = Cб + Др + \Delta ФЗП + \Delta МЗ + \Delta ФЗП_{ин}$ $146385 + 1,50 + 677,8 + 5858,46 + 2409,84 = 155333$	8948	106,1
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб., (ВП)	49672	$ВП_{np} = S_{np} - C_{np}$ $221623 - 155333 = 66290$	16618	134,9
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб., (П)	47 464	$П_{np} = Пб + \Delta ВП$ $47464 + 16618 = 64082$	16618	136,5
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб., (ЧП)	36 958	$ЧП_{np} = ЧПб + (1 - 0,2) * \Delta ВП$ $36958 + (1 - 0,2) * 16618 = 50252$	13862	137,5

Продолжение Таблицы 15

Рентабельность продаж, %, (Рпр)	18,85	$R_{np} = \frac{ЧП_{np}}{S_{np}} * 100$ $50252 / 221623 * 100 = 22,67$	x	X
<p>Примечания</p> <p>1 Сб- базовая выручка за отчетный период;</p> <p>2 Iв- темп роста выручки;</p> <p>3 Сб- себестоимость продаж за базовый период;</p> <p>4 Др- дополнительные расходы(групповые занятия);</p> <p>5 ΔФЗП- прирост годовых затрат на оплату труда;</p> <p>6 ΔМЗ - прирост материальных затрат в составе себестоимости;</p> <p>7 ΔФЗПнп - прирост годовых затрат на оплату труда вновь нанятого персонала;</p> <p>8 Spr- прогнозируемая выручка;</p> <p>9 Spr- прогнозируемая себестоимость;</p> <p>10 Пб- прибыль (убыток) от продаж за базовый период;</p> <p>11 ΔВП - абсолютное отклонение валовой прибыли;</p> <p>12 ЧПб- Чистая прибыль (убыток) за базовый период;</p> <p>13 0,2 -налог на прибыль (20%);</p> <p>14 ΔВП - абсолютное отклонение валовой прибыли;</p> <p>15 ЧПпр- чистая прибыль прогнозируемая;</p> <p>16 Spr- прогнозируемая выручка.</p>				

Таким образом, эффективность предложенных мероприятий можно обосновать следующими полученными данными:

- сокращением потерь фонда рабочего времени предприятия на 2,91% и повышением уровня обеспеченности персоналом предприятия – на 13,89%;
- увеличением среднегодовой выработки линейного персонала по выручке на 6,76%, по валовой прибыли – на 36,38%;
- ростом выручки на 13,04%, валовой прибыли на 33,5% и прибыли от продаж на 35,01%;
- получением чистой прибыли в размере 50252 тыс. руб. и положительной рентабельности продаж в размере 22,67%.

## Заключение

В заключение данной выпускной квалификационной работы отметим наиболее значимые моменты.

Система мотивации труда – это комплекс мер, благодаря которым улучшается производительность труда сотрудников, а, следовательно, и эффективность деятельности всей организации в целом.

При внедрении системы мотивации в организацию следует учитывать специфику самой компании и персонала, работающего в ней. Для каждой компании составляется индивидуальная система мотивации, в которой учитываются цели и задачи компании, потребности работников, период времени и ожидания от данной системы.

В современном обществе при создании системы мотивации следует внедрять в нее инновационные методы мотивации труда, так как они позволяют обновить восприятие сотрудников к мотивации, ведь традиционными методами на данный момент мало кого можно заинтересовать.

Сущность трудовой мотивации будет состоять в том, чтобы с помощью правильно подобранных внешних стимулов, оказывать длительное воздействие на трудовое поведение работника, побуждая его к достижению запланированного уровня эффективности. Длительное положительное воздействие на трудовое поведение работника возможно только в том случае, если внешние побудительные силы будут синхронизированы с его внутренними мотивами. Понимание особенностей мотивации персонала дает возможность прогнозировать эффективность использования различных методов стимулирования в зависимости от типа работников. В арсенале руководителя предприятия имеется достаточно разнообразных методов, позволяющих сформировать положительную мотивацию работников к труду,

повысить уровень производительности, улучшить качество работы. Важно правильно подобрать методы, выбрать мотивирующие стимулы, которые будут иметь длительный эффект. Показателями эффективности методов мотивации в организации, безусловно, является повышение производительности труда, улучшение социально-психологического климата в коллективе, повышение трудовой активности и инициативности работников. В противном случае, если все эти показатели ухудшаются, очень важно пересмотреть систему мотивации. Для исследования и оценки мотивации труда на предприятии используют методы количественного и качественного анализа, в том числе, социологический опрос, интервью, анализа экономических показателей и прочее. По результатам исследования формируется программа повышения трудовой мотивации персонала организации.

Финансово-экономическая деятельность предприятия признана неэффективной вследствие негативной динамики всех видов прибыли, превышения темпов роста себестоимости над темпами роста выручки, отсутствия связи оплаты труда с его производительностью и снижения фондовооруженности труда.

Кадровая политика предприятия также была признана неэффективной, что подтверждается:

- меньшей конкурентоспособностью предприятия на рынке труда по критерию мотивационного предложения кандидатам и уровню требований к ним в сравнении с одним из основных конкурентов;
- несоблюдением нормативов по продолжительности времени труда и отдыха сотрудников, которые не отражаются в документах по труду и не приводит к увеличению оплаты труда персонала;
- негативной направленностью показателей движения персонала (роста оборота по приему и выбытию персонала, роста увольнений по



отрицательным причинам, роста текучести кадров, снижения коэффициентов удовлетворенности трудом и стабильности кадров);

– существенными недостатками в способности персонала к адаптации и к миссии предприятия, что является угрозой стабильности и управляемости исследуемого предприятия, а также угрозой не достижения цели стратегического развития предприятия.

Комплексная увязка основных экономических показателей предприятия показала, что основными его проблемами являются:

- снижение использования полезного ФРВ;
- снижение среднегодовой выработки персонала предприятия;
- снижение валовой прибыли в расчете на одного члена линейного персонала за счет снижения производительности труда;
- снижение прибыли в расчете на одного члена торгово-технологического персонала за счет снижения рентабельности продаж.

В ходе исследования также были выявлены основные пути решения этих проблем.

В их качестве рассматривались мероприятия, направленные на:

- сокращение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива;
- повышение удельного веса торгово-технологического персонала в общей численности персонала предприятия;
- приведение в соответствие темпа роста заработной платы от темпа роста объемов выручки и от среднегодовой выработки персонала;
- повышение производительности труда персонала;
- мероприятия, направленные на рост валовой прибыли предприятия и повышение рентабельности продаж.

## Список используемой литературы

1. Абрамов С.М. Производительность труда как показатель эффективности управления персоналом/С.М. Абрамов, Н.А.Чащегорова, Л.Н. Везнер. / Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 5 (94). - С. 1049-1054.
2. Абрютин, М.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 272 с.
3. Адамов В.Е. Экономика и статистика фирм / В.Е. Адамов [и др.] - Москва: Финансы и статистика. - 2016 – 240 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами/Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питрер, Прогресс книга, 2012. - 1038 с.
5. Архипов, А И, Карпухин Д Н, Кокин Ю. П. Экономика труда. Учебник // А.И. Архипов, Д.Н. Карпухин, Ю.П. Кокин - Directmedia, 2016. 560 с.
6. Башкатова Ю. И. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Ю. И. Башкатова, Р. В. Каптюхин, Л. В. Звягина. – // Молодой ученый. – 2016. – № 6.2 (65.2). – 90 с.
7. Варгас О. Оптимизация вознаграждения персонала на основе системы грейдов//Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2018, №4. - С. 67-69
8. Гончаренко А. Грейдированная шкала // Бизнес – 2019. - №49 – с. 55-56.
9. Горбачев, В. А., Кулякина Е. Л., Сидорчук А. А. Заработная плата, формы и системы оплаты труда / В.А.Горбачев, Е.Л. Кулякин, А.А. Сидурчук //Экономика, управление и право: инновационное решение проблем. – 2017. – С. 222-225.

10. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс].- изд..электрон. – Москва: Лаборатория знаний, 2020.-802 с.23.Режимдоступа:[https://nashaucheba.ru/v41939/десслер\\_г.\\_управление\\_персоналом](https://nashaucheba.ru/v41939/десслер_г._управление_персоналом)
11. Закирьянова Л.Р. Производительность труда как основной показатель эффективности трудовой деятельности / Л.Р. Закирьянова, Е.С. Куликова // Молодежь и наука. - 2017. - № 4.3. - С. 18.
12. Заложнев Д.А, Новиков Д.А. Модели системы оплаты труда – М.: ПМСОФТ, 2019. – 192 с
13. Иванцова Е.А. Зарубежный опыт оплаты труда // Энциклопедия менеджмента. – 2018. – № 5. – С. 12–15
14. Кагал Е. П. Соблюдение трудовой дисциплины в зависимости от разных типов поведения работников организации/ Е. П. Кагал. – // Молодой ученый. – 2020. – № 42 (280). – С. 182-184.
15. Казарин В.В. Внедрение бережливого производства в офисе: как развить успех // Менеджмент качества. - 2015. - № 4. - С. 280-287.
16. Карпушин, Е. С., Шумкова К. А. Оплата труда работников на организациях / Е.С. Карпушин//Экономика. Бизнес. Право. – 2018. – №. 1-3. – С. 48-55.
17. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом // Учебник. А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова ; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 427 с.
18. Кириллова О.Г., Петрова Т.И. Современные подходы к совершенствованию оплаты труда в рыночных условиях // Общество: политика, экономика, право. – 2017. – № 2. – С. 55–59.
19. Кнутов Д. С. Разработка корпоративной программы повышения производительности труда / Д. С. Кнутов. –// Молодой ученый. – 2017. – № 6 (140). – С. 261-263.

20. Кнышов А.В., Царицина Ж.В. Теории X, Y и Z Дугласа Макгрегора как ключевые элементы развития системы знаний о мотивации персонала к труду // Научная статья 2017. № 7. С. 22-115.
21. Курбатов И.Д. Экономия рабочего времени - важный резерв роста производительности труда // Экономика предприятий. – 2014. - №4.- с. 49-54.
22. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности организации / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 471 с.
23. Миснякова Л.В. Сравнительная характеристика методов измерения производительности труда / Л.В. Миснякова, Л.Н. Минова // Экономика и менеджмент. – 2016. - №4(20). – с. 64-66.
24. Наумов, Г.В. Lean-подходы в офисе: где искать источники потерь? // Менеджмент качества. - 2019. - № 3. - С. 210-215.
25. Парфенов В.А. Производительность организации: вопросы методологии / В.А. Парфенов // Экономика и управление. – 2018. - №8. – с. 117-122.
26. Пинк Д. П11 Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблицер, 2012. — 274 с.
27. Плоц, О.А. Эффективность и производительность труда/ О.А. Плоц // Молодой ученый. – 2017. – №2. – С. 478-480.
28. Притулин, С. В. Основы управления производительностью труда в организациях / С. В. Притулин. // Молодой ученый. – 2016. – № 3 (26). – Т. 1. – С. 187-190.
29. Сергеев И.В. Экономика организации: учебное пособие / И.В. Сергеев // М.: Финансы и статистика. - 2018. – 560 с.
30. Сирченко, А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / А. Е. Сирченко. // Молодой ученый. – 2015. – № 12 (92). – С. 496-499.

31. Скороходова, К. В. Теоретические основы анализа эффективности использования трудовых ресурсов / К. В. Скороходова // Молодой ученый. 2019. – № 43 (281). – С. 205-207.
32. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019 – 366 с.
33. Стокдейл С., Научись мотивировать за 7 дней / Сью Стокдейл, К. Стрипер, пер. Новикова Т.О. – 2018 г. ,87 с., [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iknigi.net/avtor-klayv-stiper/160603-nauchis-motivirovat-lyudey-za-7-dney-klayv-stiper/read/page-1.html>
34. Фоменко, А. О. Влияние обучения персонала на рост производительности организации / А. О. Фоменко. –// Молодой ученый. – 2017. – № 14 (148). – С. 469-472.
35. Хабибуллин, М. И. Проблемы повышения уровня производительности труда / М. И. Хабибуллин. // Молодой ученый. – 2018. – № 50 (236). – С. 200-202.
36. Чистникова И.В. «Бережливый офис» как стратегическое преимущество компании/ И.В. Чистникова, С.В. Якимчук, Е.П. Дружникова // Научный результат. Экономические исследования. – Т5. - №1. – 2019. – с. 77- 83.
37. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2012. - 256 с
38. Щипанова, Д. Г. Экономика труда. Учебник / Д.Г. Щипанова, М.В. Мелкумова. - М.: Инфра-М, РИОР, 2015. - 336 с.
39. Яхонтова, Е. Производительность труда и система управления персоналом / Е. Яхонтова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 9. – С. 86-93.

## Приложение А

### Расчет показателей движения и отношения к работе персонала ООО «Ресторан-М»

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное отклонение	
				2018 г. – 2017 г.	2019 г. – 2018 г.
1. Численность персонала (на начало года), человек	20	24	28	4	4
– в том числе линейного персонала	8	9	12	1	3
2. Численность персонала (на конец года), человек	24	28	30	4	2
– в том числе линейного персонала, человек	13	14	17	1	3
3. Среднесписочное число работников в целом за год, человек, $([1] + [2]) / 2$	22	26	29	4	3
– в том числе линейного персонала, человек	11	12	15	1	3
4. Число принятых за отчетный период, человек	6	5	7	-1	2
5. Коэффициент оборота по приему $[4] / [3]$	0,27	0,19	0,24	-0,08	0,05
6. Число выбывших за отчетный период, всего, человек	2	3	5	1	2
7. в том числе по отрицательным причинам	2	3	4	1	1
8. Коэффициент оборота по выбытию, $[6] / [3]$	0,09	0,12	0,17	0,03	0,05
9. Коэффициент общего оборота кадров, $([4] + [6]) / [3]$	0,36	0,31	0,41	-0,05	0,10
10. Коэффициент текучести $[7] / [3]$	0,09	0,12	0,14	0,03	0,02
11. Коэффициент восполнения кадров, $[4] / [6]$	3,00	1,67	1,40	-1,33	-0,27
12. Коэффициент стабильности кадров, $1 - [7] / ([3] + [4])$	0,93	0,90	0,89	-0,03	-0,01
13. Коэффициент удовлетворенности трудом	0,91	0,88	0,86	-0,03	-0,02
14. Общее число часов, пропущенных персоналом по негативным причинам, час.	1920	2095	2067	175	-28
в том числе:					
– по болезни	975	1014	1126	39	112
– опоздания	139	148	89	9	-59
– личные причины, в том числе отпуск без содержания	762	883	803	121	-80
– прогулы	44	50	49	6	-1
15. Номинальный фонд рабочего времени организации, час.	47352	55160	59100	7808	3940
16. Коэффициент абсентеизма, $[14] / [15]$	0,04	0,04	0,03	0,00	-0,01
17. Доля потерь рабочего времени в номинальном ФРВ организации, %, $[14] / [15] * 100$	4,05	3,80	3,50	-0,26	-0,30

Приложение Б

**Состав и структура трудовых ресурсов ООО «Ресторан-М» по возрасту, уровню образования и стажу, на конец 2017–2019 годов**

Группы персонала	2017 г.		2018 год		2019 год		Отклонения,+/-			
	чел	%	чел	%	чел	%	2018 г. – 2017 г.		2019 г. – 2018 г.	
							чел	%	чел	%
Количество персонала, всего	24	100,00	3	100,00	30	100,00	4	0,00	2	0,00
в том числе по возрасту:										
– младше 20 лет	1	4,17	–	0,00	2	6,67	-1	-4,17	2	6,67
– от 20 до 30 лет	5	20,83	8	28,57	14	46,67	3	7,74	1	18,10
– от 30 до 40 лет	12	50,00	15	53,57	10	33,33	3	3,57	4	-20,24
– от 40 до 50 лет	2	8,33	2	7,14	2	6,67	–	-1,19	–	-0,48
– от 50 до 60 лет	3	12,50	2	7,14	2	6,67	-1	-5,36	–	-0,48
– от 60 лет и старше	1	4,17	1	3,57	–	0,00	–	-0,60	-1	-3,57
в том числе по уровню образования:										
– среднее общее	11	45,83	10	35,71	14	46,67	-1	-10,12	4	10,95
– среднее профессиональное	4	16,67	8	28,57	9	30,00	4	11,90	1	1,43
– высшее	9	37,50	10	35,71	7	23,33	1	-1,79	-3	-12,38
в том числе по трудовому стажу:										
– до 1 года	3	12,50	1	3,57	3	10,00	-2	-8,93	2	6,43
– 1–3 года	5	20,83	3	10,71	2	6,67	-2	-10,12	-1	-4,05
– 3–5 лет	2	8,33	3	10,71	2	6,67	-1	2,38	-1	-4,05
– 5–10 лет	7	29,17	11	39,29	12	40,00	4	10,12	1	0,71
– выше 10 лет	7	29,17	10	35,71	11	36,67	3	6,55	1	0,95