

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему Совершенствование стимулирования труда на предприятиях

Исполнитель Хемраев Хемракулы
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

«6» июня 2023г.

Санкт-Петербург
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	5
1.1 Сущность стимулирования труда персонала	5
1.2 Материальное и нематериальное стимулирование труда персонала	9
1.3 Методы совершенствования системы стимулирования труда персонала организации	14
2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ФИЛАДЕЛЬФИЯ»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ФИЛАДЕЛЬФИЯ»	19
2.2 Анализ трудовых ресурсов и системы оплаты труда	29
2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала ООО «Филадельфия» ...	36
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДУЕМОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ФИЛАДЕЛЬФИЯ»	46
3.1 Рекомендуемая материальная система стимулирования персонала	46
3.2 Рекомендуемая нематериальная система стимулирования персонала	51
3.3 План реализации предложенных мероприятий по стимулированию оплаты труда в ООО «Филадельфия»	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	63

ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование системы стимулирования труда на предприятии является актуальной темой исследования в современном бизнес-контексте. Постоянно меняющиеся экономические условия, конкуренция на рынке труда и стремительное развитие технологий требуют от организаций усиленного внимания к вопросам мотивации и вознаграждения своих сотрудников.

Одной из главных причин, почему эта тема актуальна, является стремление предприятий к повышению эффективности своей работы. Система стимулирования труда является мощным инструментом, позволяющим создать условия для максимального проявления потенциала сотрудников. Правильно организованная система стимулирования способствует увеличению мотивации, повышению производительности и качества работы, снижению текучести кадров и улучшению общих результатов предприятия.

Кроме того, разнообразие и изменчивость ожиданий и потребностей работников требует от предприятий более гибкого и индивидуального подхода к стимулированию труда. Такие факторы, как возраст, опыт, мотивационные предпочтения и ценности, могут существенно влиять на эффективность системы стимулирования. Исследования в этой области могут помочь предприятиям разработать и внедрить более адаптивные и персонализированные подходы к стимулированию труда, учитывающие индивидуальные особенности и потребности сотрудников.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы стимулирования труда на предприятиях, на примере ООО «Филадельфия».

Согласно поставленной цели определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы стимулирования труда на предприятиях;
- провести анализ действующей системы стимулирования труда персонала ООО «Филадельфия»;

– разработать рекомендуемую систему стимулирования персонала в ООО «Филадельфия».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает финансово-хозяйственная деятельность ООО «Филадельфия».

Предметом исследования является система стимулирования труда на предприятиях.

Информационной базой исследования служат содержание научных статей, информационные, аналитические, методические материалы, данные финансовой отчетности ООО «Филадельфия» и информационные ресурсы Интернета.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендуемой системы стимулирования персонала в ООО «Филадельфия», которая может быть использована руководством организации для решения поставленных задач.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Сущность стимулирования труда персонала

Стимулирование труда персонала является важным инструментом управления человеческими ресурсами в организации. Оно направлено на активизацию и мотивацию сотрудников для достижения поставленных целей и обеспечения высокой производительности. Сущность стимулирования труда персонала заключается в создании условий, которые способствуют росту мотивации, удовлетворенности и приверженности сотрудников, а также повышению их эффективности и результативности работы.

Стимулирование как важный инструмент побуждения персонала к более активной трудовой деятельности играет значимую роль в организации деятельности предприятия, так как ставит своей целью мотивацию работника к высокопроизводительному труду, который не только позволяет владельцу предприятия окупить понесённые издержки на организацию процесса производства, оплату труда, но и обеспечивает возможность получения определенного объёма прибыли.

Стимулирование труда персонала - это процесс создания условий и предоставления мер, направленных на повышение мотивации и эффективности работы сотрудников в организации. Оно основано на применении различных форм стимулов, как материальных, так и нематериальных, с целью достижения оптимальных результатов в деятельности персонала.

Стимулирование базируется на определенных принципах. К ним относятся:

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотивационный фактор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства.

Более обстоятельное выявление места и роли стимулирования в общем механизме регуляции трудового поведения требует определить его функции по отношению к этому поведению. Так, стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении результативных показателей, таких как:

- производительность труда;
- качество продукции.

Данная функция предполагает совершенствование распределительных отношений. При этом одной из наиболее актуальных проблем, решаемых в рамках экономической функции стимулирования труда, является дифференциация заработной платы в зависимости от результативных показателей, характеризующих выполнение определенного вида работы.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция выражается в обеспечении формирования социальной структуры общества через различный уровень доходов. Так, положение человека в обществе, главным образом, определяется благодаря набору благ, которые он имеет, занимая ту или иную должность и выполняя ту или иную работу на определенном уровне. Следовательно, в результате реализации социальной функции стимулирование труда через дифференциацию доходов позволяет не только удовлетворить растущие человеческие потребности работников, но и формирует социальную структуру общества.

Основная цель стимулирования труда персонала состоит в том, чтобы создать условия, которые позволяют сотрудникам достигать высокой производительности, максимально использовать свой потенциал и вкладывать в работу максимальные усилия. Путем удовлетворения их потребностей, мотивов и ожиданий, организация может создать мощный стимул для лучшей работы и достижения поставленных целей.

В итоге, стимулирование труда персонала является сложным и многогранным процессом, который включает учет индивидуальных

потребностей, разнообразие стимулов, справедливость и своевременность предоставления вознаграждений, а также поддержку профессионального развития и роста сотрудников. Правильное стимулирование способствует созданию мотивированной, продуктивной и довольной рабочей силы, что в свою очередь способствует успешной деятельности организации.

Отличие между мотивацией и стимулированием труда персонала заключается в их подходах и эффектах на сотрудников. Мотивация основана на внутренних и внешних факторах, которые побуждают сотрудников к достижению целей и удовлетворению своих потребностей. Она является долгосрочной и основана на создании внутренней мотивации и удовлетворенности сотрудников.

С другой стороны, стимулирование труда персонала обычно связано с предоставлением конкретных стимулов и поощрений, таких как финансовые вознаграждения или премии, чтобы повысить мотивацию сотрудников и улучшить их производительность. Стимулирование может быть краткосрочным и непосредственным, направленным на достижение конкретных целей или задач.

Важно отметить, что эффективное управление персоналом требует совместного использования мотивационных и стимулирующих подходов. Мотивация направлена на внутреннюю мотивацию сотрудников, позволяя им ощущать смысл и ценность своей работы, развиваться профессионально и достигать личных целей. Она основывается на понимании индивидуальных потребностей и мотивов сотрудников, и организация создает условия, которые удовлетворяют эти потребности.

Принято, что на практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда.

При этом под стимулированием понимается идущий от руководителя организации или иного органа управления процесс управленческого воздействия на персонал. Следовательно, стимулирование можно определить так:

– это процесс использования конкретных стимулов для пользы человека и организации;

– воздействие на трудовое поведение работника через создание лично значимых условий, побуждающих его действовать определенным образом;

– влияние, побуждение, внешнее подталкивание к определенным действиям.

Следовательно, процесс, происходящий в результате взаимодействия тех стимулов, которые оказались актуальными для работника с его индивидуальной системой мотивов, которая была задействована в рамках данного процесса и является мотивацией.

Таким образом, стимулирование связано с действиями администрации организации, а мотивация – с действиями персонала, т. е. его реакцией на действия администрации организации.

1.2 Материальное и нематериальное стимулирование труда персонала

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся:

– денежные (заработная плата, премии и т. д.);

– неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.).

Ко второй группе стимулов можно отнести:

– социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста);

– моральные (уважение со стороны окружающих, награды);

– творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

В рамках современного подхода в качестве мотивов выступают потребности работников, такие как:

– достижения;

– лидерство;

– признание;

– безопасность;

- условия труда;
- достаток;
- удовлетворение трудом;
- жилищные условия;
- профессиональное обучение;
- саморазвитие и т. д.

Материальное стимулирование – это комплекс различных видов материальных благ, которые предоставляются персоналу за индивидуальный или же коллективный вклад в экономические результаты деятельности предприятия посредством качественного профессионального труда, творческой работы соблюдения правил поведения. В состав системы материального стимулирования входят все формы денежных выплат и все инструменты материального неденежного вознаграждения.

Основное значение материального стимулирования труда заключается в том, чтобы мотивировать работников к достижению более высоких результатов и повышению производительности труда. Предоставление материальных поощрений создает у работников чувство удовлетворенности и признания их трудового вклада, что способствует укреплению их привязанности к организации, улучшению их работоспособности и увеличению лояльности.

Важным аспектом организации материального стимулирования является справедливость и прозрачность процесса. Работники должны быть осведомлены о критериях и условиях, по которым предоставляются материальные поощрения. Это помогает создать чувство справедливости и доверия в коллективе, а также способствует более эффективному использованию стимулов для достижения желаемых результатов.

Однако, важно отметить, что материальное стимулирование труда не является единственным фактором, влияющим на мотивацию работников.

Нематериальное стимулирование — это система мер, не связанная с денежными выплатами, направленная на побуждение персонала к эффективной работе для достижения целей организации. В отличие от материального

стимулирования, которое основано на предоставлении финансовых вознаграждений, нематериальные стимулы обращаются к эмоциональным, социальным и психологическим потребностям сотрудников.

Сущность нематериального стимулирования труда заключается в создании условий, которые способствуют повышению мотивации, удовлетворенности и привязанности работников к организации. Они направлены на удовлетворение потребностей работников в признании, самоактуализации, развитии профессиональных навыков, участии в принятии решений, сотрудничестве и других аспектах, которые повышают их общую благополучность и эмоциональное состояние.

Виды нематериального стимулирования труда могут включать следующие:

1. Признание заслуг: элементарная похвала является одним из важнейших способов мотивации персонала. Выражение признания и благодарности со стороны руководства и коллег за достижения, профессиональные успехи и вклад в работу. Это может быть осуществлено через публичные награды, благодарственные письма, церемонии поощрения и т.д.

2. Обучение и повышение квалификации: предоставление возможностей для повышения квалификации, обучения и развития профессиональных навыков. Это может включать проведение тренингов, семинаров, менторинга, программ обучения и роста внутри организации.

3. Гибкий график работы: предоставление возможности работникам выбирать график работы, адаптировать его к своим потребностям и обязанностям. Это позволяет улучшить баланс между работой и личной жизнью, что способствует повышению мотивации и удовлетворенности.

4. Участие в принятии решений: предоставление возможности работникам активно участвовать в процессе принятия решений, влиять на рабочую среду и организационные процессы. Это может включать проведение совещаний, обсуждение идей и предложений, создание командных проектов, где каждый

работник имеет возможность внести свой вклад и чувствовать себя важной частью команды.

5. Предоставление возможностей для постоянного карьерного роста: предоставление перспектив роста и продвижения по службе. Работникам могут быть предложены программы наставничества, планы развития карьеры, возможность повышения в должности, что помогает им чувствовать себя ценными и достигать своих профессиональных целей.

6. Работа в команде и коллектив: создание благоприятной рабочей атмосферы, где уделяется внимание взаимодействию, сотрудничеству и поддержке между коллегами. Это может быть достигнуто через командные мероприятия, корпоративные социальные программы, совместные проекты и т.д.

7. Баланс работы и личной жизни: предоставление гибких условий работы, возможность удаленной работы, отпусков, больничных и других форм отдыха и отпусков, которые позволяют работникам находить баланс между своей работой и личными обязанностями.

Нематериальное стимулирование персонала осуществляется при помощи социальных, морально-психологических и дисциплинарных методов. Эти методы направлены на удовлетворение эмоциональных, психологических и социальных потребностей работников, что способствует повышению их мотивации, эффективности и удовлетворенности от работы.

Социальные методы нематериального стимулирования персонала связаны с созданием благоприятной рабочей среды и установлением хороших отношений между работниками и руководством. Это включает:

1. Корпоративная культура: разработка ценностей, норм и принципов, которые способствуют сотрудничеству, командной работе и поддержке внутри организации. Создание позитивной и дружественной атмосферы, где работники чувствуют себя важной частью команды.

2. Коммуникация и открытость: установление эффективной двусторонней коммуникации между руководством и работниками. Предоставление

возможности для обратной связи, слушания мнений и предложений работников, а также объяснения принимаемых решений.

3. Командные мероприятия: проведение совместных мероприятий, таких как корпоративные вечеринки, выезды на природу, спортивные соревнования и т.д. Это способствует укреплению командного духа, повышению мотивации и улучшению взаимоотношений между работниками.

Морально-психологические методы нематериального стимулирования персонала направлены на удовлетворение психологических потребностей работников и создание мотивационного климата. Они включают:

1. Признание и поощрение: выражение благодарности, похвалы и признания работникам за их достижения и вклад в работу. Это может быть осуществлено через награды, сертификаты, публичные благодарности или специальные премии.

2. Профессиональное развитие и обучение: предоставление возможностей для развития профессиональных навыков и повышения квалификации. Организация тренингов, семинаров, внутренних обучающих программ или поддержка в участии во внешних курсах помогает работникам расширять свои знания и навыки, что способствует их росту и развитию.

3. Повышение ответственности и самоуправления: предоставление работникам большей самостоятельности в принятии решений, возможности участия в процессе планирования и организации работы. Это помогает работникам почувствовать себя более ответственными за результаты своей деятельности и повышает их уровень мотивации.

4. Развитие лидерских навыков: предоставление возможностей для развития лидерских качеств у работников. Это может быть достигнуто через программы коучинга, наставничества или участия в проектах, где работникам дается возможность выступать в роли руководителя или организатора.

Дисциплинарные методы нематериального стимулирования персонала основаны на установлении правил, стандартов поведения и наказаний за нарушение этих правил. Они включают:

1. Четкость и справедливость: установление четких правил и стандартов поведения, которые применяются ко всем работникам без исключения. Это создает справедливую рабочую среду и позволяет работникам знать, что они будут оценены и наказаны на основе объективных критериев.

2. Награды и поощрения: применение системы наград и поощрений за достижение хороших результатов и соблюдение правил. Например, работники, которые выполняют свои обязанности вовремя и без нарушений, могут быть вознаграждены дополнительными привилегиями или бонусами.

3. Карьерное развитие и продвижение: установление ясных критериев и требований для продвижения по службе. Работникам, которые демонстрируют высокие результаты и соблюдают правила, может быть предложено повышение в должности или возможность развития карьеры в организации.

В целом, нематериальное стимулирование персонала является важным инструментом для повышения мотивации и эффективности работы. Оно учитывает психологические и социальные потребности работников, создает благоприятную рабочую среду и способствует их личностному и профессиональному развитию.

1.3 Методы совершенствования системы стимулирования труда персонала организации

При совершенствовании системы мотивации труда персонала используются следующие методы: нормативные, социальные, экономические и организационные. Рассмотрим каждый из них подробнее:

Нормативные методы совершенствования системы мотивации труда персонала включают в себя комплекс научно обоснованных материальных, трудовых и финансовых норм и нормативов, порядок и методы их формирования, обновления и использования при разработке прогнозов и планов,

а также организация подготовки и контроля норм и нормативов на всех уровнях прогнозно-плановой работы.

Социальные методы совершенствования системы мотивации труда персонала включают в себя систему мер и рычагов влияния на социально-психологический климат коллектива и отдельных его работников. Методы социального управления направлены на гармонизацию социальных отношений в коллективе, удовлетворение социальных потребностей работников, развития личности, социальной защиты и др. Социальные нормы отражают определенного рода интересы - общественные, классовые, коллективные и групповые. Главное и непосредственная задача этих норм - согласовать все виды интересов. Поскольку интересы определяют направленность поведения отдельных людей и их групп, то взаимное согласование общественных и личных интересов имеет решающее значение для функционирования механизма регулирования мотивации труда.

Экономические методы совершенствования системы мотивации труда персонала включают в себя систему способов целенаправленного воздействия на мотивацию труда персонала, построенную на использовании экономических интересов. Сила их воздействия на производство и его результативность предопределяется характером общественного строя, уровнем развития производительных сил и производственных отношений.

Роль экономических методов совершенствования системы мотивации труда персонала определяется тем, что они направлены на обеспечение единства системы общенародных, коллективных и личных интересов при ведущей роли общих интересов. Экономические методы совершенствования системы мотивации труда персонала пронизывают всю систему производственных отношений, получая полное развитие, как в межорганизационном масштабе, так и на всех других уровнях управления.

Организационные методы совершенствования системы мотивации труда персонала включают в себя разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и предполагают

контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-распорядительные действия. Организационные методы совершенствования системы мотивации труда персонала в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину.

Существует несколько методов совершенствования системы стимулирования труда персонала в организации. Эти методы могут помочь улучшить эффективность и мотивацию сотрудников, способствуя достижению целей и повышению результативности организации. Некоторые из этих методов включают в себя:

1. Анализ и оценка системы стимулирования: Первым шагом является проведение анализа и оценки существующей системы стимулирования труда. Это включает в себя изучение текущих методов и механизмов стимулирования, их эффективности и соответствия целям организации. На основе результатов анализа могут быть выявлены слабые места и предложены улучшения.

2. Установление четких и достижимых целей: Важным аспектом стимулирования труда является установление четких и конкретных целей для сотрудников. Цели должны быть измеримыми, достижимыми и соответствовать общим целям организации. Это поможет создать ясное направление и ориентацию для сотрудников, стимулируя их к достижению высоких результатов.

3. Разнообразные формы стимулирования: Разнообразие форм стимулирования труда может быть эффективным средством для удовлетворения различных потребностей сотрудников. Это может включать материальные стимулы, такие как бонусы, премии, повышение зарплаты, а также нематериальные стимулы, такие как признание, поощрение, возможности профессионального роста и развития.

4. Индивидуальный подход: Каждый сотрудник уникален, и его потребности и мотиваторы могут различаться. Поэтому важно применять индивидуальный подход к стимулированию труда, учитывая особенности и предпочтения каждого сотрудника. Это может быть достигнуто через

индивидуальные беседы, установление персональных целей и предоставление индивидуальных стимулов.

5. Обратная связь и оценка результатов: Регулярная обратная связь и оценка результатов являются важными методами совершенствования системы стимулирования труда персонала. Предоставление обратной связи работникам о их производительности и достижениях позволяет им получить оценку своей работы и ощутить признание. Это может быть осуществлено через проведение периодических оценочных собеседований, регулярных отчетов о выполнении задач, 360-градусной обратной связи от коллег и руководителей.

6. Развитие профессиональных навыков: Предоставление сотрудникам возможностей для развития и повышения их профессиональных навыков является важным аспектом системы стимулирования труда. Это может быть достигнуто через организацию обучающих программ, тренингов, семинаров, участие в проектах, а также предоставление финансовой поддержки для дополнительного образования или сертификации.

7. Система вознаграждений и премирования: Разработка системы вознаграждений и премирования, основанной на достижении целей, качестве работы и результативности, способствует стимуляции и мотивации сотрудников. Это может включать установление критериев оценки и награды за превышение ожидаемых результатов.

8. Коммуникация и участие: Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, обмен идеями и мнениями, обеспечение открытой и эффективной коммуникации в организации способствуют созданию сильного командного духа и ощущению значимости каждого сотрудника. Это может быть достигнуто через организацию совещаний, форумов, открытых дискуссий и систему обратной связи.

Важно отметить, что эффективная система стимулирования труда персонала должна быть гибкой, адаптируемой и соответствовать потребностям и целям организации. Непрерывное изучение и анализ эффективности

применяемых методов стимулирования позволяет вносить корректировки и улучшать систему в соответствии с изменяющимися условиями и требованиями.

Комбинирование различных методов и подходов к совершенствованию системы стимулирования труда персонала организации является наиболее эффективным. Важно учитывать индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников, а также постоянно анализировать результаты и вносить коррективы для достижения оптимальных результатов и постоянного совершенствования системы стимулирования труда. Гибкость, адаптивность и ориентация на потребности сотрудников позволят создать эффективную систему, способствующую повышению мотивации, удовлетворенности и производительности персонала.

В заключение, совершенствование системы стимулирования труда персонала организации является важным фактором для достижения успеха и конкурентоспособности. Применение различных методов, включая нормативные, социальные, экономические и организационные, а также инновационные подходы, мотивационные программы, развитие системы оценки и обратной связи, карьерное развитие и признание, способствуют созданию стимулирующей и поддерживающей среды для сотрудников. Постоянное совершенствование и адаптация системы стимулирования требуют гибкости и учета изменяющихся условий и потребностей организации, и ее персонала.

2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ФИЛАДЕЛЬФИЯ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ФИЛАДЕЛЬФИЯ»

Кафе «Филадельфия» – новый современный проект ресторанный холдинга «DEL MAR group». Оно отличается своим современным и стильным дизайном, предлагая посетителям уникальный опыт.

Одной из ключевых особенностей кафе «Филадельфия» является его демократичный характер. Здесь создано универсальное меню, включающее разнообразные блюда, чтобы удовлетворить вкусы и предпочтения различных гостей. Кроме того, кафе имеет обширную барную карту и предлагает развлекательные dj-сеты по выходным.

Меню кафе "Филадельфия" выполнено в стиле фьюжн, объединяющем гастрономические изыски из разных стран. Здесь можно насладиться японской и средиземноморской классикой, включая пасту и пиццу, а также попробовать разнообразные восточные и кавказские блюда, такие как хачапури и хинкали. Кафе также предлагает блюда с мангала и различные виды стейков, а также популярные стритфуд-варианты.

ООО «Филадельфия» имеет 4 кафе, расположенных в Санкт-Петербурге:

- Комендантский пр., 17 корпус 1
- Большевиков 8 к1
- Московский проспект, 208
- Невский, 92

Основной целью создания ООО «Филадельфия» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Ресторан осуществляет производство собственной продукции (закуски, салаты, десерты, горячие блюда, напитки), реализацию продукции собственного

и не собственного производства (в т. ч. безалкогольные и алкогольные напитки), оказание услуг (организация обслуживания посетителей).

ООО «Филадельфия» осуществляет коммерческую деятельность с целью извлечения прибыли.

Предприятие функционирует на основании Устава и Учредительного договора. Устав предприятия является основным документом, в котором отражены: юридический статус нового предприятия, задачи, обоснования и принципы его создания, учредители, их адреса, денежный вклад каждого учредителя, организационная структура предприятия, его руководящие органы, права и обязанности предприятия как юридического лица.

В уставе обозначается размер уставного капитала и источники его образования, указываются вид и сфера деятельности предприятия, даются гарантии охраны окружающей среды и здоровья людей, устанавливается форма управлением предприятия и его филиалами, указываются система учета и отчетности, адрес и названия предприятия.

Миссия ООО «Филадельфия» звучит следующим образом: «Мы стремимся максимально удовлетворить потребности и пожелания наших клиентов во вкусной и здоровой пище. Мы гарантируем высокое качество приготовленных нами блюд и быструю доставку в удобное для вас место и время».

Ресторан работает семь дней в неделю.

Режим работы: с понедельника по четверг - с 12:00 до 00:00, в пятницу и субботу с 12:00 до 01:00, в воскресенье – с 12:00 до 00:00, без обеденного перерыва.

Трудовые отношения с персоналом регулируются на основе трудовых договоров (контрактов) в соответствии с законодательством Российской Федерации о труде, Положением о персонале, и с учётом особенностей деятельности предприятия.

Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников.

Ресторан ООО «Филадельфия» ведёт бухгалтерскую и статистическую отчётность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

По формату ресторанов к конкурентам сети кафе ООО «Филадельфия» можно отнести следующие сети: «Евразия», «Две палочки», «Токио Сити» и другие кафе и рестораны с японским меню.

Общая площадь ресторана ООО «Филадельфия» 287 м. кв.

Основная площадь ресторана занята гостевым (торговым) залом. Остальной метраж делят между собой кухня, раздевалка для персонала, туалеты, небольшой склад и мойка. Характеристика площади ресторана представлена в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Структура и характеристика площади ресторана ООО «Филадельфия»

№ п/п	Характеристика
1	Гостевой (торговый) зал
2	Станция напитков (Бар): находится в зале ресторана, имеет один холодильник - под безалкогольные напитки, аппарат для разлива пива, кофе-машина, блендер (предназначенный для алкогольных и безалкогольных коктейлей).
3	Кухня разделена на несколько цехов - это горячий цех (он имеет разделочную доску, несколько маленьких холодильников, для хранения заготовок), холодный цех, стол для работы, два больших холодильника (плюсовая температура и минусовая температура), большая плита, железный стол для раздачи блюд.
4	Раздевалка: 20 шкафчиков.
5	Мойка: две железные раковины для мытья посуды, предназначенные для общественного питания, посудомоечная машина, стеллажи для грязной и чистой посуды.
6	На предприятии используется один расчётный узел на основе контрольно-кассовых машин. Кассовая система, используемая на предприятии – R-Keerex.

Все оборудование, используемое на предприятии, предназначено специально для общественного питания, является современным, полностью исправно и регулярно проходит технический осмотр.

Ассортимент продаваемых товаров достаточно широкий и включает в себя 201 наименование и регулярно пополняется новыми товарами.

В таблице 2.1.2 представлен состав и структура товарооборота ООО «Филадельфия» в 2020-2021 гг.

Таблица 2.1.2 – Состав и структура товарооборота ООО «Филадельфия» за 2021-2022 гг.

Товарная группа	2020 г.		2021 г.		Отклонение		
	Сумма, тыс.руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс.руб.	Удельный вес, %	Тыс.руб.	%	По удельному весу, %
Продукция собственного производства							
Суши	8966,48	22,50	6473,00	20,00	-2493,48	72,19	88,89
Горячие блюда	3347,48	8,40	2265,55	7,00	-1081,93	67,68	83,33
Салаты	6575,42	16,50	5307,86	16,40	-1267,56	80,72	99,39
Закуски	2789,57	7,00	2621,57	8,10	-168,01	93,98	115,71
Десерты	5387,86	13,52	4903,30	15,15	-484,56	91,01	112,06
Напитки	3586,59	9,00	3883,80	12,00	297,21	108,29	133,33
Продукция не собственного производства							
Десерты	1992,55	5,00	1488,79	4,60	-503,76	74,72	74,72
Напитки	7205,06	18,08	5421,14	16,75	-1783,92	75,24	75,24
ИТОГО	39851,00	100,00	32365,00	100,00	-7486,00	81,22	0

Исходя из данных таблицы видно, что структура товарооборота анализируемого предприятия в 2021 году изменилась незначительно. Наибольшую долю в товарообороте в денежном выражении составляют суши (20% в 2021 году), затем идут напитки не собственного производства (16, 75%) и салаты (16,4%).

Услуги

Процесс обслуживания также состоит из ряда операций: встреча потребителя и предоставление ему необходимой информации о ресторане и меню ресторана, непосредственное обслуживание клиента (сервировка стола, подача блюда, уборка стола), расчет клиента, выражение благодарности за визит и приглашение посетить ресторан снова.

Организация маркетинговой и рекламной деятельности

Для стабильности работы ресторана необходим постоянный поток покупателей, соответственно, ресторану необходимо постоянно стимулировать продажи. Стимулирование продаж, как правило, проходит за счет рекламы и продвижения изготавливаемой продукции.

Наличие необходимости стимулирования продаж, сроки и способы в ресторане ООО «Филадельфия» решаются на уровне управления всей сетью ресторанов. Специалисты отдела маркетинга определяют, какими способами будет проведено стимулирование.

На предприятии используются различные рекламные средства:

- 1) флаеры О'КЕЙ, Лента, различных кинотеатров (Мираж Синема, Кронверк Синема, КАРО фильм), аптеки «Первая помощь»;
- 2) скидочные купоны «Бумбейт», «Групон» и «Биглион»;
- 3) раздача листовок и флаеров на улице;
- 4) официальный сайт кафе (<https://delmar-spb.ru/>);
- 5) группы в различных социальных сетях (www.vk.com);
- 6) материалы внутри кафе (тэйбл-тентсы, промо-меню и т.д.).

Проанализируем далее показатели хозяйственной деятельности ресторана ООО «Филадельфия», на основании данных таблицы 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Показатели хозяйственной деятельности ООО «Филадельфия», 2020 – 2021 гг.

№ п/п	Показатели	2020 год	2021 год	Изменение в %
1	Розничный товароборот, включая НДС и другие аналогичные платежи, тыс. руб.	39851	32365,00	81,22
2	Прибыль от реализации, тыс. руб.	4468,75	3241,51	72,54
3	Среднегодовая численность работников, чел.	26	18	69,23
4	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	16304,39	12487	76,59
5	Среднегодовая стоимость оборотных фондов, тыс. руб.	17961,72	13731,5	76,45
6	Площадь торгового зала, кв. м.	147	147	100,00
7	Расходы на оплату труда работников, тыс. руб.	6888,73	5490,81	79,71
8	Среднегодовая выработка в расчете на 1 работника, тыс. руб.	1532,73	1798,06	117,31
9	Среднегодовая заработная плата в расчете на 1 работника, тыс. руб.	264,95	305,045	115,13

На предприятии действует традиционная система налогообложения, ставка налога на прибыль составляет 20%.

Исходя из данных, представленных в таблице 2.1.3, можно сделать вывод о недостаточно эффективной хозяйственной деятельности анализируемого предприятия. В 2021 году, по сравнению с 2020, товарооборот предприятия сократился на 18,78 %, прибыль предприятия уменьшилась на 27,46 %, численность работников сократилась на 30,77 %.

Положительная тенденция наблюдается в отношении производительности труда работников – выработка на 1 сотрудника увеличилась на 17,31%, среднегодовая заработная плата в расчете на 1 работника выросла на 15,13 %, затраты предприятия на оплату труда сотрудников сократились на 20,29 %.

После анализа показателей хозяйственной деятельности предприятия целесообразно проанализировать основные результаты хозяйственной деятельности ООО «Филадельфия» за последние два года (таблица 1.1.4).

Таблица 2.1.4 — Результаты хозяйственной деятельности ООО «Филадельфия» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 г.					2021 г.				
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
Выручка от реализации продукции	10361,26	9564,24	8368,71	11556,79	39851,00	8414,90	7767,60	6958,48	9871,33	32365,00
Себестоимость реализуемой продукции, всего, в том числе:	9125,57	8565,56	7725,53	9965,60	35382,25	7656,63	7182,57	6589,99	8657,80	30086,99
– сырье на производство собственной продукции	2486,70	2295,42	2008,49	2773,63	9564,24	2038,92	1882,08	1686,03	2391,81	7842,00
– себестоимость покупных товаров	3315,67	3060,61	2678,04	3698,24	12752,56	2562,56	2365,44	2119,04	3006,08	9856,00
– оплата труда и отчисления на соц. нужды	949,28	949,28	949,28	949,28	3797,12	585,00	585,00	585,00	585,00	2340,00
– амортизация оборудования	815,22	815,22	815,22	815,22	3260,88	815,22	815,22	815,22	815,22	3260,88
– прочие затраты	1558,70	1445,02	1274,50	1729,22	6007,46	1654,93	1534,83	1384,70	1859,69	6434,15
Прибыль от реализации продукции	1235,69	998,68	643,18	1591,19	4468,75	758,27	585,03	368,48	1213,53	2925,31
Управленческие расходы	442,76	442,76	442,76	442,76	1771,06	320,48	320,48	320,48	320,48	1281,93
Коммерческие расходы	315,72	315,72	315,72	315,72	1262,89	263,64	263,64	263,64	263,64	1054,56
Прочие доходы	92,56	85,44	74,76	103,24	356,00	117,69	77,11	87,26	123,78	405,84
Балансовая прибыль	569,76	325,64	-40,55	935,95	1790,80	291,84	78,02	-128,38	753,19	994,66
Налог на прибыль	113,95	65,13	8,11	187,19	374,38	58,37	15,60	25,68	150,64	250,29
Чистая прибыль	455,81	260,51	-48,66	748,76	1416,42	233,47	62,42	-154,06	602,55	744,38

Исходя из данных таблицы 2.1.4, можно сказать, что наибольшую чистую прибыль предприятие получает в 4 квартале, а в 3 квартале работает в убыток, это связано с проблемой «сезонности» рынка общественного питания, летом (в 3 квартале) количество посетителей резко падает в связи с тем, что многие жители берут отпуска и уезжают из города, в 4 квартале число посетителей резко увеличивается в связи с праздниками.

Данные таблицы 2.1.4 подтверждают вывод, сделанный ранее, о снижении эффективности хозяйственной деятельности анализируемого предприятия в 2021 году, при снижении выручки от реализации на 7 486 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции снижается только на 5 295,57 тыс. руб., что говорит о повышении себестоимости продукции, в т.ч. числе продукции собственного производства, что может означать недостаточно рациональное использование сырья для производства.

На основании данных таблицы 2.1.4 рассчитаем коэффициент рентабельности. В 2020 году рентабельность составила 4,49%, в 2021 году – 3,07%. Наблюдается снижение коэффициента на 1,42%, значение коэффициента в 2021 году, равное 3,07%, говорит о том, что на каждый рубль проданной продукции предприятие получает 3,07 копеек прибыли, что показывает достаточно низкую рентабельность предприятия.

Таким образом, в целом, результат аналитического исследования хозяйственной деятельности ООО «Филадельфия» позволяет сделать вывод о недостаточно эффективной работе предприятия в 2021 году по сравнению с предыдущим.

Для успешного функционирования организация должна иметь эффективную организационную структуру.

Организационная структура – один из основных элементов управления предприятием. В группе компаний ООО «Филадельфия» используется дивизиональная структура. Дивизиональная структура холдинга представляет собой деление на автономные организационные единицы по признаку территории, на которой находится каждый конкретный ресторан.

Все распоряжения относительно экономической стороны деятельности предприятия, порядка отчетности, проведения акций, мероприятий и сезонных предложений поступают из центрального офиса группы компаний ООО «Филадельфия» (местонахождение – г. Санкт-Петербург, пр. Медиков, дом 5).

Управление деятельностью каждого отдельного ресторана осуществляется директором, который в праве самостоятельно определять структуру управления предприятием и формировать штат сотрудников.

В ресторане ООО «Филадельфия» используется линейная организационная структура управления (рисунок 2.1.1). Линейная структура отличается тем, что каждый руководитель наделяется необходимыми полномочиями для принятия решений в рамках своих компетенций и несет ответственность за порученный участок работы.

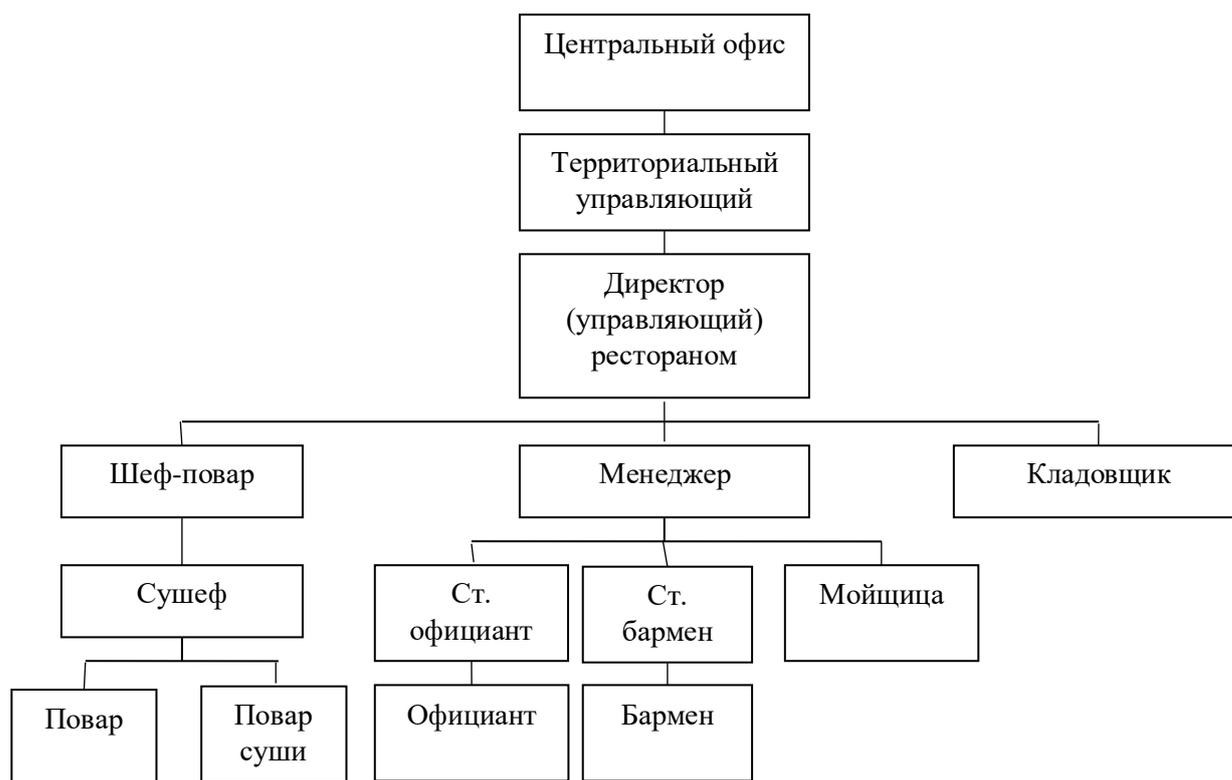


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура управления
ООО «Филадельфия»

Директор ресторана контролирует выполнение установленных планов и заданий, рационального сочетания экономических и административных методов руководства, использования способов нематериального и

материального стимулирования труда. В подчинении директора находятся менеджер (он контролирует работу официантов, барменов и мойщиц, а также су-шефа при отсутствии шеф-повара на рабочем месте), шеф-повар (в его непосредственном подчинении находятся су-шеф и повара) и кладовщик.

Преимуществом данной организационной структуры управления является то, что она обеспечивает реализацию целей любой сложности, упрощает контроль за деятельностью предприятия, на предприятии с такой организационной структурой имеется строгая иерархия подчинения, распределения прав и ответственности, а также четко распределены функции каждого сотрудника.

Однако у данной структуры есть и свои недостатки, в частности недостаточная гибкость, что не позволяет предприятию достаточно быстро реагировать на изменения внешней среды, также недостатком является высокая степень централизации в принятии решений.

Структура управления отделами в ООО «Филадельфия» представлена на рис. 2.1.2

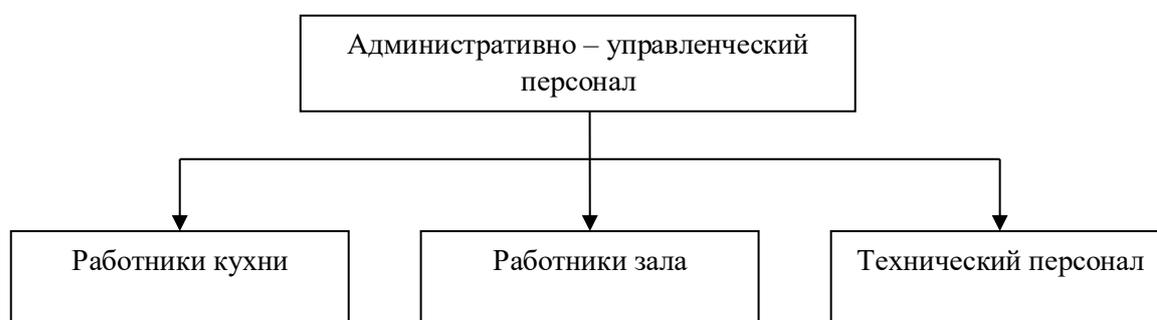


Рисунок 2.1.2 – Структура управления отделами в ООО «Филадельфия»

Весь трудовой коллектив ресторана ООО «Филадельфия» можно разделить на 4 блока, иерархия управления представлена на рис. 2.1.2:

- административно – управленческий персонал (директор (управляющий), менеджер, шеф-повар);
- работников кухни (сушеф, повара, повара суши);
- работников зала (старший официант, старший бармен, официанты, бармены);

– технический персонал (кладовщик, мойщицы).

2.2 Анализ трудовых ресурсов и системы оплаты труда

Проанализируем динамику изменения численности работников и структуры персонала ООО «Филадельфия» (таблица 2.2.1).

Анализ структуры персонала ресторана ООО «Филадельфия» предполагает определение удельного веса основных групп работников предприятия в общей численности.

Таблица 2.2.1 – Динамика изменения численности работников и структуры персонала ООО «Филадельфия»

Показатели	Среднесписочная численность работников				Отклонение		Изменение в %
	2020 год		2021 год		По численности	по структуре %	
	человек	в % к итогу	человек	в % к итогу			
Административно-управленческий персонал	4	15,38	3	16,67	-1	-1,29	75,00
Работники кухни	9	34,62	4	22,22	-5	-12,39	44,44
Работники зала	10	38,46	8	44,44	-2	+ 5,98	80,00
Технический персонал	3	11,54	3	16,67	0,00	+ 5,13	100,00
Всего	26	100	18	100	-8	-	69,23

Исходя из данных таблицы 2.2.1, видно, что в 2021 году численность персонала уменьшилась на 8 человек (30,77%), из них административно-управленческий персонал уменьшился на 1 человека, численность работников кухни сократилась на 5 человек (55,56%), численность работников зала на 2 человека (20%), численность технического персонала осталась неизменной.

Укомплектованность штата сотрудников ООО «Филадельфия» можно представить в виде таблицы 2.2.2. Из данных таблицы видно, что в ООО

«Филадельфия» число фактических работников меньше, чем число требуемых, в ресторане не хватает 1 менеджера и 1 бармена.

Таблица 2.2.2 – Укомплектованность штата в ресторане ООО «Филадельфия»(ООО «Филадельфия») на 2021 год

№ п/п	Должность	Количество работников требуемое	Количество работников фактическое
1.	директор (управляющий)	1	1
2.	менеджер	2	1
3.	шеф-повар	1	1
4.	су-шеф	1	1
5.	повар	1	1
6.	повар суши	2	2
7.	старший бармен	1	1
8.	старший официант	1	1
9.	бармен	2	1
10.	официант	5	5
11.	кладовщик	1	1
12.	мойщица	2	2
	Всего	20	18

Одной из наиболее важных проблем предприятий общественного питания является высокий уровень текучести кадров.

Анализ и оценку движения персонала на предприятии целесообразно проводить с помощью следующих показателей:

– Показатели, отражающие интенсивность количественного изменения кадрового потенциала (коэффициенты оборота по приему и выбытию работников, коэффициент общего оборота кадров, коэффициент объективного оборота кадров).

– Показатели, характеризующие качественные параметры динамики кадрового состава (коэффициент текучести кадров коэффициенты восполнения и стабильности кадров, коэффициент постоянства кадров).

Представим данные для анализа движения персонала в ООО «Филадельфия» в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Оценка данных о движении персонала на предприятии ООО «Филадельфия» за 2020 -2021 гг.

№ п/п	Показатель	2020г	2021г	Отклонение	
				чел	%
1	Численность персонала на начало года, чел., Чпнг	26	18	-8	69,23
2	Принято на работу, чел., Чпр	12	9	-3	75,00
3	Выбыло, чел., Чвыб, в т.ч.:	20	10	-10	50,00
3.1	в связи с поступлением на учебу*	1	0	-1	-
3.2	в связи с выходом на пенсию*	0	0	0	-
3.3	в связи с призывом в армию*	0	0	0	-
3.4	по собственному желанию**	5	9	4	180,00
3.5	уволено за нарушение трудовой дисциплины**	0	1	1	100
3.6	по сокращению штата**	14	0	-14	-
3.7	по решению суда**	0	0	0	-
4	Численность персонала на конец года, чел., Чпкг	18	17	-1	94,44
5	Среднесписочная численность, чел., Чср	17	11	-6	64,71
6	Показатель оборота кадров (Чпр+Чвыб)	32,00	19,00	-13,00	59,38
7	Показатель излишнего оборота кадров (число уволенных по субъективным причинам)	19,00	10,00	-9,00	52,63
8	Показатель необходимого оборота кадров (число уволенных по объективным причинам)	1,00	0,00	-1,00	-
10	Коэффициент оборота по приему (Чпр/Чср)	0,71	0,82	0,11	115,49
11	Коэффициент выбытия (Чвыб/Чср)	1,18	0,91	-0,27	77,12
12	Коэффициент общего оборота ((Чпр+Чвыб)/Чср)	1,88	1,73	-0,15	92,02
13	Коэффициент текучести кадров (п.7/Чср)	1,12	0,91	-0,21	81,25
14	Коэффициент замещения ((Чпр-Чвыб)/Чср)	0,47	-0,09	-0,56	-19,15
16	Коэффициент постоянства кадров (1-п.11)	-0,18	0,09	0,27	-50,00
16	Выработка на 1 работника	1532,73	1798,06	-	117,31

* – объективные причины увольнения

** – субъективные причины увольнения

На основании анализа данных, представленных в таблице 2.2.3, можно сделать следующие выводы:

Численность персонала в 2021 году по сравнению с 2020 годом сократилась на 30,77% (с 26 до 18 человек). В 2020 году было уволено 20 человек, в том числе 14 в связи с сокращением штата, число уволенных в 2021 году меньше на 50% и составляет 10 человек, 9 из них уволены по собственному желанию, 1 в связи с нарушением трудовой дисциплины. Среднесписочная численность в 2021 году снизилась на 35,29 %.

Коэффициент оборота по приему в 2021 году увеличился на 15,24% и составил 0,82, коэффициент выбытия и общего оборота снизились на 22,96 и на 8,12 % соответственно.

Коэффициент текучести кадров в 2021 году по сравнению с 2020 снизился на 18,83 % и составил 0,91 (или 91%), данное значение превышает норму, т.к. для предприятий общественного питания коэффициент текучести кадров не должен превышать 80%.

Для более полного представления о структуре работников предприятия целесообразно проанализировать структуру персонала по социально-демографическим и прочим признакам (таблица 2.2.4).

Таблица 2.2.4 - Оценка структуры персонала предприятия ООО «Филадельфия» по различным классификационным признакам, 2020-2021гг.

Группы персонала	Среднесписочная численность на конец года, чел		Удельный вес, %		Отклонение	
	2020 г	2021 г	2020 г	2021 г	чел	%
1. По возрасту:						
18-22	8	7	30,77	38,88	-1	87,50
23-27	12	7	46,15	38,88	-5	58,33
28-32	6	4	23,08	22,24	-2	66,67
Старше 33 лет	0	0	0	0	0	-
Средний возраст сотрудников на предприятии, лет	25	24	-	-	-	96,00
Итого	26	18	100,00	100,00	-8	69,23
2. По образованию:						
Общее образование	3	5	11,54	27,78	2	166,67
Профессиональное образование, в т.ч.	23	13	88,46	72,22	-10	56,52
Начальное профессиональное образование	5	3	19,23	16,67	-2	60,00

Продолжение таблицы 2.2.4

Среднее профессиональное образование	9	4	34,62	22,22	-5	44,44
Неоконченное высшее профессиональное образование	5	3	19,23	16,67	-2	60,00
Высшее профессиональное образование	4	3	15,38	16,67	-1	75,00
Итого	26	18	100,00	100,00	-8	69,23
3. По стажу:						
Менее 1 года	1	14	3,85	77,78	13	1400
1-3 года	25	4	96,15	22,22	-21	16,00
Итого	26	18	100	100	-8	69,23
4. По полу:						
Мужчины	12	6	46,15	33,33	-6	50,00
Женщины	14	12	53,85	66,67	-2	85,71
Итого	26	18	100,00	100	-8	69,23
5. По характеру трудовых отношений:						
- постоянные работники	26	18	100,00	100	-8	69,23
- временные работники	0	0	0,00	0,00	0	-
Итого	26	18	100	100	-8	69,23
6. По отношению к собственности:						
- наемные работники	26	18	100	100	-8	69,23
- работники - собственники имущества предприятия	0	0	0	0	0	-
Итого	26	18	100	100	-8	69,23

Из данных, представленных в таблице, видно, что резких изменений в структуре работников ресторана ООО «Филадельфия» в 2021 году по сравнению с 2020 годом не произошло, средний возраст сотрудников составил 24 года. Молодой возраст сотрудников может говорить об отсутствии достаточного опыта и навыков работников, что может быть одной из причин снижения товарооборота на предприятии.

В 2021 году по сравнению с 2020 произошли значительные изменения в структуре персонала по половому составу, число мужчин сократилось на 50% и соотношение мужчин и женщин в общем числе сотрудников составило 33,33 и 66,67% соответственно.

Уровень образования сотрудников предприятия играет значительную роль в обеспечении эффективности деятельности предприятия общественного питания, т.к. предприятие может эффективно функционировать только при

наличии персонала, обладающего соответствующими знаниями и квалификацией. Из таблицы 8 видно, что на анализируемом предприятии в 2021 году, по сравнению с 2020, увеличилась доля сотрудников, имеющих только общее образование и, соответственно уменьшилась доля сотрудников, имеющих профессиональное образование, доля сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование, в 2021 году, составила 16,67%.

Таким образом, на предприятии наблюдается снижение уровня образования сотрудников, что так же ведет к ухудшению показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

В 2021 году доля сотрудников, имеющих стаж работы в ресторане более 1 года, уменьшился до 22,22%, по сравнению с 96,15% в 2020 году. Такое изменение в структуре персонала также вызывает ухудшение показателей хозяйственной деятельности предприятия, т.к. персонал, работающий в ресторане менее года, не имеет достаточных знаний о специфике фирмы, не имеет достаточного опыта работы в данной компании. При столь высоком уровне «новых» сотрудников, в организации нет слаженного коллектива, который способствовал бы повышению эффективности деятельности предприятия.

В ООО «Филадельфия» применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Эта система основана на сочетании базовой заработной платы, которая зависит от отработанных часов, и премий, которые начисляются в зависимости от достижений и производительности сотрудников.

Базовая заработная плата является фиксированным элементом оплаты труда и определяется на основе установленных ставок заработной платы для каждой должности в ресторане. Уровень базовой заработной платы различается в зависимости от уровня должности и опыта сотрудника. Например, управляющие и шеф-повара, обладающие богатым опытом и высокими профессиональными навыками, имеют более высокую базовую заработную плату по сравнению с официантами или помощниками кухни.

Премии являются переменной составляющей оплаты труда и начисляются сотрудникам в зависимости от их производительности, достижений и выполнения заданных целей. Применение премиальной системы стимулирует сотрудников к более активной и результативной работе. Критерии начисления премий могут включать качество обслуживания клиентов, рейтинги отзывов, продажи, уровень удовлетворенности клиентов и другие показатели эффективности работы.

Повременно-премиальная система оплаты труда в кафе ООО «Филадельфия» позволяет сбалансировать стабильность базовой заработной платы и стимулировать сотрудников к достижению высоких результатов и превосходной производительности.

Рассмотрим далее динамику изменения производительности труда работников и расходов на оплату труда в 2020-2021 г. в связи с изменением численности персонала (таблица 2.2.6).

Таблица 2.2.6 – Динамика изменения производительности труда работников и расходов на оплату труда в 2020-2021 гг. в ООО «Филадельфия»

№ п/п	Показатель	2020 г.	2021 г.	Отклонение	Изменение в %
1	Розничный товарооборот в действующих ценах, тыс. руб.	39851	32365,00	-7486,00	81,22
2	Численность работников, чел.	26	18	-8,00	69,23
3	Производительность труда, тыс. руб.	1532,73	1798,06	-	117,31
4	Расходы на оплату труда работников, тыс. руб.	6888,73	5490,81	-1397,92	79,71
5	Средняя заработная плата в расчете на 1 работника, тыс.руб.	264,95	305,045	+40,09	115,13

На основании данных таблицы 13, можно говорить о том, что при снижении численности работников на 30,77 %, розничный товарооборот уменьшился на 18,78 %, однако производительность труда возросла на 17,31 %, а расходы на оплату труда снизились на 20,29 %, что может говорить об определенной положительной динамике на предприятии, т.к., несмотря на

снижение товарооборота (выручки от реализации), затраты на оплату труда и численность персонала снижаются значительно быстрее, что ведет к увеличению производительности труда, более быстрыми темпами, чем рост средней заработной платы на 1 работника.

На основе анализа кадрового потенциала ООО «Филадельфия» было выявлено, что в организации наблюдается несоответствие требуемого числа сотрудников фактическому числу, также наблюдается высокая текучесть кадров, вызванная большим числом увольнений по собственному желанию, что может говорить о недостаточно грамотной системе управления персоналом. В ООО «Филадельфия» также наблюдается снижение среднего возраста сотрудников, это может с одной стороны оказывать положительное воздействие на хозяйственную деятельность предприятия, т.к. молодые сотрудники энергичны, могут предложить новые идеи. Однако также снижение среднего возраста сотрудников может вести к снижению значений показателей хозяйственной деятельности предприятия, т.к. молодым сотрудникам не хватает опыта и достаточных знаний, особенно это касается административно – управленческого персонала.

2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала ООО «Филадельфия»

ООО «Филадельфия» применяет систему стимулирования, основанную на двух типах вознаграждения: материальном и нематериальном.

Материальное вознаграждение включает в себя две формы – денежную и не денежную. К денежным формам материального вознаграждения в ресторане ООО «Филадельфия» относятся: основная заработная плата; поощрительные выплаты, премии, % от выручки и иные компенсационные выплаты (за работу в ночное время, за сверхурочную работу, за работу в выходные и праздничные дни).

Денежное вознаграждение представляет собой прямые финансовые выплаты сотрудникам за их трудовую деятельность. В рамках ООО «Филадельфия» денежное вознаграждение включает следующие элементы:

1. Основная почасовая ставка заработной платы: Сотрудники ресторана получают основную заработную плату в соответствии с установленными ставками на часовую основу. Эта ставка определяется в зависимости от должности и уровня квалификации сотрудника.

2. Поощрительные выплаты: ООО «Филадельфия» может предоставлять поощрительные выплаты своим сотрудникам в зависимости от их индивидуальных достижений, профессионализма и результатов работы. Эти выплаты могут быть связаны с достижением высоких показателей продаж, клиентского сервиса, получением положительных отзывов от клиентов и т.д.

3. Процент от выручки: В некоторых случаях сотрудники могут получать процент от общей выручки заведения. Это может быть применено, например, для официантов, которые работают на чаевые или получают определенную долю от суммы чека.

4. Компенсационные выплаты: Ресторан может предусматривать дополнительные компенсационные выплаты за работу в особых условиях, таких как работа в ночное время, сверхурочная работа или работа в выходные и праздничные дни. Эти выплаты компенсируют дополнительные трудовые усилия и предоставляют стимул для выполнения работы во время, когда это требуется.

Анализ состава и структуры фонда оплаты труда ресторана ООО «Филадельфия» приведен в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 – Структура и состав фонда оплаты труда ООО «Филадельфия» 2020-2021 гг.

Показатели	2020г.		2021г.		Отклонение (+,-)		Темп роста, %
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
ФОТ, тыс.руб.	6888,73	100	5490,81	100	-1397,9	-	79,71
В т.ч.: заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время	4282,72	62,17	3128,66	56,98	-1154,1	-5,19	73,05
поощрительные выплаты, премии, % от выручки	2426,90	35,23	2202,91	40,12	-223,99	4,89	90,77
Дополнительные надбавки и пособия	179,11	2,6	159,233	2,9	-19,873	0,3	88,90

Фонд оплаты труда в 2021 году сократился на 20% относительно 2020 года и составил 5490,81 тыс. руб., данное обстоятельство вызвано сокращением штата сотрудников с 26 человек до 18. Заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время, как и в 2021 г составляет большую часть фонда оплаты труда и составляет 3128,66 тыс. руб. (56,98%), но сравнивая долю с 2020 г. можно заметить сокращение, так в 2020 г. она составляла 62,17%.

Доля поощрительных выплат, премий, % от выручки в общей сумме фонда оплаты труда относительно 2020 г. выросла на 4,89% и составила 40,12% или 2202,91 тыс. руб.

Доля дополнительных надбавок и пособий выручки в общей сумме фонда оплаты труда также увеличилась и составила 2,9% относительно 2,6% в 2020 г.

Структура материального вознаграждения по должностям в ООО «Филадельфия» представлена в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 – Структура материального вознаграждения по должностям в ООО «Филадельфия»

Должность	Заработная плата за выполненную работу и отработанное время	Поощрительные выплаты, премии, % от выручки	Дополнительные надбавки и пособия
директор (управляющий)	70	25	5
менеджер	60	36	2
шеф-повар	60	36	2
су-шеф	60	36	2
повар	60	37	3
повар суши	60	37	3
старший бармен	55	43	3
старший официант	55	43	3
бармен	50	48	4
официант	50	48	4
кладовщик	80	18	2
мойщица	80	18	2

Анализируя представленную таблицу структуры материального вознаграждения, можно заметить существенные различия между управляющим персоналом и работниками.

Управляющий персонал, включая директора и менеджеров, получает более высокую заработную плату за выполненную работу и отработанное время, составляющую 70% и 60% соответственно. Это объясняется более ответственными должностными обязанностями и руководящей ролью, которые они выполняют в организации. Также управляющему персоналу предоставляются более высокие премии (25% и 36%) и дополнительные надбавки (5% и 2%), что свидетельствует о ценности их вклада в достижение успеха и результативности компании.

С другой стороны, работники, такие как повара, бармены, официанты, получают ниже заработную плату за выполненную работу и отработанное время, составляющую 50% - 60%. Однако они получают существенные премии (от 36% до 48%), что может быть связано с их вкладом в качество обслуживания и удовлетворение потребностей клиентов. Дополнительные надбавки и пособия также составляют значительную долю (от 2% до 4%) и направлены на

стимулирование и поддержку работников в их профессиональном развитии и выполнении повседневных задач.

В ООО «Филадельфия» помимо денежного материального стимулирования, также применяются различные формы не денежного материального вознаграждения. Эти формы направлены на создание комфортных и выгодных условий работы для сотрудников и включают:

1. Оплата мобильной связи: ООО «Филадельфия» может предоставлять своим сотрудникам возможность оплаты мобильной связи в рамках определенного лимита или полностью компенсировать их расходы на мобильную связь. Это позволяет сотрудникам быть всегда на связи и облегчает коммуникацию внутри команды.

2. Предоставление спецодежды: Ресторан обеспечивает своих сотрудников специальной рабочей одеждой, соответствующей требованиям безопасности и гигиены. Это включает фартуки, форменные костюмы, головные уборы и другие элементы, необходимые для работы в ресторане. Предоставление спецодежды помогает поддерживать имидж ресторана, обеспечивает безопасность и комфорт сотрудников.

3. Скидка на посещение сети ресторанов: Персонал ООО «Филадельфия» может иметь привилегию получать скидку в размере 30% на посещение других ресторанов сети. Это дает сотрудникам возможность насладиться высококачественной кухней и обслуживанием в других заведениях, что является дополнительным поощрением и позволяет им получать удовольствие от работы в ресторане.

Эти формы не денежного материального стимулирования в ООО «Филадельфия» помогают улучшить условия работы, повысить удовлетворенность и мотивацию сотрудников. Они позволяют создать благоприятную и комфортную рабочую среду, где сотрудники чувствуют себя уважаемыми и ценными членами команды.

В ООО «Филадельфия» для стимулирования своего персонала широко применяются нематериальные формы вознаграждения. Эти формы

стимулирования включают социальные и моральные аспекты, которые играют важную роль в удовлетворении потребностей и мотивации сотрудников. Рассмотрим подробнее каждую из этих форм:

1. Социальное стимулирование:

– Престижность труда: ООО «Филадельфия» стремится создать престижную рабочую среду, где сотрудники могут гордиться своей профессией. Признание общества и клиентов ресторана важно для многих сотрудников, и они получают удовлетворение от работы в ресторане с хорошей репутацией и узнаваемым брендом.

– Возможность карьерного роста: Ресторан предоставляет своим сотрудникам возможности развития и повышения по карьерной лестнице.

2. Моральное стимулирование:

– Уважение со стороны друзей, родственников и коллектива предприятия: Работники кафе «Филадельфия» получают поддержку и признание со стороны своих коллег и руководителей. Устная похвала, выражение благодарности и поддержка важны для поддержания морального комфорта и уверенности в своей работе.

– Награды и почетные звания: Ресторан проводит церемонии награждения сотрудников грамотами, медалями, орденами или помещать их имена на доску почета. Это признание достижений и вклада сотрудников в успехи ресторана, что способствует повышению их самооценки и мотивации.

Нематериальные формы стимулирования в ООО «Филадельфия» направлены на удовлетворение потребностей сотрудников в социальном признании, развитии и уважении. Они помогают создать благоприятную и мотивирующую рабочую среду, где сотрудники чувствуют себя ценными, уважаемыми и мотивированными к достижению высоких результатов. ООО «Филадельфия» осознает, что нематериальные формы стимулирования имеют важное значение для удовлетворения эмоциональных и социальных потребностей сотрудников, а также для укрепления связей в коллективе.

Комбинация социального и морального стимулирования в ООО «Филадельфия» помогает создать положительную и дружественную атмосферу, где сотрудники чувствуют себя комфортно и вдохновленно. Это, в свою очередь, способствует повышению уровня работоспособности, продуктивности и качества работы персонала.

Важно отметить, что эффективность нематериального стимулирования зависит от индивидуальных предпочтений и потребностей каждого сотрудника. Поэтому ООО «Филадельфия» старается учесть разнообразие интересов и ожиданий персонала, предлагая гибкие и индивидуально настроенные подходы к нематериальному стимулированию.

Описание форм нематериального стимулирования сотрудников по должностям представлено в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 — Формы нематериального стимулирования сотрудников по должностям

Должность	Формы нематериального стимулирования
Директор (управляющий)	Продвижение по карьерной лестнице
	Участие в стратегическом принятии решений
	Доверие и автономия в принятии оперативных решений
	Возможность принимать участие в конференциях и семинарах
	Признание за лидерские качества
Менеджер	Участие в проектах и инициативах
	Менторство и обучение подчиненных
	Возможность принимать ответственность за бизнес-процессы
	Признание за достижения и результаты работы
Шеф-повар	Творческая свобода в создании новых блюд и меню
	Участие в конкурсах и гастрономических событиях
	Престиж и признание в кулинарной индустрии
Су-шеф	Управление командой и делегирование задач
	Участие в разработке меню и концепции ресторана
	Признание за профессионализм и кулинарные достижения
Повар	Творческая свобода в приготовлении блюд
	Возможность принимать участие в гастрономических мероприятиях
	Признание за качество и вкус блюд
Повар суши	Тренинги и обучение в японской кулинарии
	Возможность работать с высококачественными ингредиентами
	Признание за мастерство в приготовлении суши
Старший бармен	Творческая свобода в создании коктейлей и напитков
	Признание за оригинальность и качество напитков
Старший официант	Менторство и обучение новых официантов
	Возможность работать в VIP-зонах и обслуживать важных гостей
	Признание за выполненную работу
Старший официант	Возможность координировать работу официантов
	Признание за профессионализм и лидерские навыки
	Участие в разработке новых меню и специальных предложений
Бармен	Участие в создании новых коктейлей и напитков
	Возможность общения с гостями и создание приятной атмосферы
	Признание за качество обслуживания и профессионализм
Официант	Возможность создавать положительный опыт обслуживания
	Участие в обучении официантов-новичков
	Признание за эффективность и внимательность к гостям
Кладовщик	Организация и эффективное управление запасами
	Участие в оптимизации складской работы
	Признание за точность и надежность в работе
Мойщица	Участие в поддержании гигиенических стандартов
	Признание за ответственность и качественное выполнение обязанностей

Анализ таблицы нематериального стимулирования для различных должностей в кафе «Филадельфия» указывает на важность удовлетворения особых потребностей и мотивации каждого сотрудника. Чтобы улучшить систему нематериального стимулирования, необходимо принять во внимание конкретные особенности каждой должности и предоставить сотрудникам возможность развиваться в своей профессиональной области. Признание за профессионализм, возможность участия в разработке новых идей, поддержка лидерских навыков и создание комфортной рабочей атмосферы – все эти аспекты являются важными факторами, которые способствуют повышению мотивации и эффективности работы персонала. Улучшение системы нематериального стимулирования поможет создать более благоприятные условия для развития и успеха сотрудников, что в конечном итоге приведет к повышению качества обслуживания и успеху организации в целом.

В целом, сочетание материального и нематериального стимулирования в ООО «Филадельфия» способствует созданию мотивационной системы, которая обеспечивает удовлетворение потребностей сотрудников, повышение их работоспособности и преданности организации. Это позволяет ресторану привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников, способствуя своему успешному развитию и достижению поставленных целей.

Однако анализ показателей хозяйственной деятельности, а также анализ трудовых ресурсов и системы оплаты труда ООО «Филадельфия» позволяет сделать вывод о низкой эффективности текущей системы стимулирования. Рассмотрим основные тенденции и факторы, влияющие на это:

1. Снижение рентабельности: В 2020 году рентабельность составила 4,49%, а в 2021 году она снизилась до 3,07%. Это говорит о снижении прибыльности предприятия и возможном неэффективном использовании ресурсов.

2. Сокращение численности персонала: Численность персонала в 2021 году сократилась на 30,77% по сравнению с 2020 годом. Более того,

среднесписочная численность уменьшилась на 35,29%. Это указывает на проблемы с удержанием сотрудников и высокий уровень текучести кадров.

3. Высокий уровень текучести кадров: Коэффициент текучести кадров в 2021 году составил 91%, что превышает норму для предприятий общественного питания (80%). Это говорит о проблемах в удержании опытных сотрудников и нестабильности кадровой составляющей.

4. Молодой возраст и низкий уровень образования сотрудников: В 2021 году средний возраст сотрудников составил 24 года, что может свидетельствовать о нехватке опыта и навыков работы. Также наблюдается снижение доли сотрудников с профессиональным и высшим образованием, что может негативно сказываться на качестве работы и результативности трудового процесса.

Низкий уровень стажа работы: Доля сотрудников с стажем более 1 года существенно снизилась в 2021 году до 22,22%, по сравнению с 96,15% в 2020 году. Это говорит о большом количестве новых сотрудников, которые не имеют достаточного опыта работы в компании, что может негативно сказываться на слаженности и эффективности работы коллектива.

Учитывая эти факторы, можно сделать вывод о необходимости пересмотра и улучшения системы стимулирования в ООО «Филадельфия».

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДУЕМОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ФИЛАДЕЛЬФИЯ»

3.1 Рекомендуемая материальная система стимулирования персонала

Основываясь на проведенном анализе хозяйственной деятельности и трудовых ресурсов ООО "Филадельфия", предлагается следующая мера для улучшения материальной системы стимулирования сотрудников – снижение доли заработной платы официантов и увеличение премиальной составляющей.

Это мероприятие имеет целью повысить эффективность работы официантов и стимулировать их к достижению лучших результатов.

В рамках этой системы предлагается пересмотреть структуру заработной платы сотрудников и перераспределить ее компоненты. Вместо равномерного распределения заработной платы, предлагается сократить долю базовой зарплаты и увеличить долю премиальных выплат. Таким образом, часть вознаграждения будет зависеть от достижения определенных целей, результативности работы или индивидуальных показателей каждого сотрудника.

Одновременно с этим, необходимо разработать четкие критерии и систему оценки, на основе которых будут определяться премиальные выплаты. Важно, чтобы критерии были объективными, измеримыми и достижимыми для сотрудников. Также следует обеспечить прозрачность и справедливость процесса оценки, чтобы сотрудники понимали, какие действия и достижения приведут к получению премии.

Предлагаются следующие возможные критерии оценки трудовой деятельности официантов:

1. Творческий подход к деятельности: Оценивается способность официантов предлагать новые и креативные идеи для улучшения обслуживания

клиентов, включая предложения по улучшению меню, презентации блюд или организации тематических мероприятий.

2. Пунктуальность и своевременность: Оценивается отсутствие опозданий на рабочее место и способность официантов приходить на работу вовремя, готовыми к началу смены. Это важно для обеспечения плавного и безотказного обслуживания клиентов.

3. Присутствие и готовность на рабочем месте: Оценивается регулярное присутствие официантов на рабочем месте в соответствии с графиком работы, а также их готовность и настроенность к выполнению задач и обслуживанию клиентов.

4. Профессиональный и аккуратный внешний вид: Оценивается аккуратность, чистота и профессионализм официантов во внешнем виде, включая их наряд, прическу, аккуратность формы и поддержание представительного вида на протяжении всей смены.

5. Клиентоориентированность и урегулирование конфликтов: Оценивается способность официантов предотвращать и разрешать жалобы и конфликтные ситуации с клиентами, обеспечивая высокий уровень удовлетворенности клиентов и позитивное взаимодействие с ними.

6. Соблюдение принципов сервиса: Оценивается соблюдение официантами установленных принципов и стандартов обслуживания, включая правильное размещение блюд и напитков

Внедрение такой материальной системы стимулирования в кафе "Филадельфия" позволит не только повысить мотивацию и эффективность сотрудников, но и создать более конкурентоспособную и результативную рабочую среду. Это поможет организации достичь лучших результатов и привлечь и удержать высококвалифицированный персонал, способный успешно развивать бизнес и обеспечивать удовлетворение клиентов.

Официант оценивается по каждому показателю по трехбалльной системе (Таблица 3.1.1).

Оценку персонала может производить менеджер, который ежедневно будет заполнять оценочный лист (Таблица 3.1.3).

Таблица 3.1.1 – Перечень показателей оценки деятельности официантов

Показатели оценки	Баллы
1. Творческий подход к деятельности	
1.1. значительный вклад в оптимизацию работы	3
1.2. небольшой вклад	2
1.3. отсутствие новаторства	1
2. Пунктуальность и своевременность	
2.1. отсутствие опозданий	3
2.2. наличие незначительных опозданий (1-2 / месяц)	2
2.3. систематические опоздания	1
3. Присутствие и готовность на рабочем месте	
3.1. не выявлено отсутствий на рабочем месте	3
3.2. выявлено недлительное отсутствие на рабочем месте, не связанное с выполнением должностных обязанностей	2
3.3. выявлены длительные или систематические отсутствия на рабочем месте не связанные с выполнением должностных обязанностей	1
4. Профессиональный и аккуратный внешний вид	
4.1. опрятный внешний вид	3
4.2. незначительные замечания к внешнему виду	2
4.3. неопрятный вид	1
5. Клиентоориентированность и урегулирование конфликтов	
5.1. отсутствие жалоб и конфликтных ситуаций	3
5.2. зафиксированы жалоба или конфликтная ситуация, которые были оперативно устранены продавцом	2
5.3. зафиксированы жалоба или конфликтная ситуация, в которой продавец не проявил оперативных действий по ее устранению	1
6. Соблюдение принципов сервиса	
6.1. нет замечаний по соблюдению принципов и стандартов обслуживания, включая правильную размещение блюд и напитков	3
6.2. отмечены случаи несоблюдения принципов сервиса (1-2 раза)	2
6.3. систематические замечания по несоблюдению принципов сервиса	1

Таким образом, премиальный коэффициент устанавливается на основании оценки персонала в соответствии со значениями, приведенными в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2 – Соотношение количества баллов и премиального коэффициента

Количество баллов	Премиальный коэффициент
более 270	2,0
240-270	1,8
210-240	1,6
180-210	1,4
150-180	1,2
Менее 100	1

Как видно из таблицы, официант набравший менее 100 баллов имеет премиальный коэффициент равный 1, официант набравший 150-180 баллов – коэффициент 1,2, 180-210 – коэффициент 1,4, 210-240 – коэффициент 1,6, 240-270 – коэффициент 1,8, более 270 баллов – коэффициент 2,0.

Таблица 3.1.3 – Оценочный лист деятельности продавцов отдела за месяц

			1.01	2.01	3.01	4.01	5.01	31.01	Итого	Кпр
Иванова	Показатели оценки	1	3											
		2	2											
		3	3											
		4	2											
		5	3											
		6	3											
		итого	21											
Петрова	Показатели оценки	1												
		2												
		3												
		4												
		5												
		6												
		Итого												
.....	

Решение о выплате дополнительных премий принимает директор на основании мотивированной докладной записки менеджера. Это решение должно доводиться до всех работников на общем собрании.

Также предлагается ввести дополнительное премирование для официантов, основанное на выручке, которую они генерируют за день. Если выручка

официанта превышает 20 000 рублей, он будет иметь право на дополнительное вознаграждение. Величина премии будет зависеть от опыта работы официанта.

Для официантов с опытом работы 1 год будет применяться ставка 2%. Это означает, что официант получит 2% от общей выручки, которую он сгенерировал за день своей работой.

Для официантов с опытом работы 2 года будет применяться ставка 4%. Это означает, что официант будет получать 4% от общей выручки за день, если его опыт работы составляет 2 года.

Для официантов с опытом работы более 3 лет будет применяться ставка 6%. Таким образом, официантам с более чем 3-летним опытом работы будет выплачиваться 6% от общей выручки за день.

Это мотивирующая система премирования, которая стимулирует официантов работать более эффективно и активно предлагать клиентам больше услуг и продуктов, что в итоге приведет к увеличению выручки кафе. Такое дополнительное премирование поощряет официантов развивать свои навыки и стремиться к повышению опыта работы, что благоприятно сказывается на качестве обслуживания и уровне удовлетворенности клиентов.

Таким образом структура материального стимулирования официантов в ООО «Филадельфия» будет выглядеть следующим образом (таблица 3.1.4)

Должность	заработная плата за выполненную работу и отработанное время	поощрительные выплаты, премии, % от выручки	Дополнительные надбавки и пособия
официант	30	66	4

Таким образом внедрение данной системы позволит создать стимул для сотрудников к более активной и результативной работе. Сотрудники будут стремиться превзойти ожидания, чтобы получить более высокие премии. Это способствует улучшению качества работы, достижению более высоких показателей производительности и увеличению выручки кафе «Филадельфия».

3.2 Рекомендуемая нематериальная система стимулирования персонала

Основываясь на проведенном анализе хозяйственной деятельности и трудовых ресурсов ООО "Филадельфия", предлагается следующая мера для улучшения нематериальной системы стимулирования сотрудников – использование балльной системы для расчета премиального коэффициента из пункта 3.1 для выявления официанта, добившегося наилучших результатов.

После оценки каждого официанта, их баллы будут суммироваться, и официант, набравший наивысшую сумму баллов, будет признан лучшим сотрудником месяца. В качестве признания его достижений, фотография этого официанта будет помещена на стену почета, которая будет расположена в видимом месте в кафе.

Такая система стимулирования, основанная на балльной оценке и отображении лучших сотрудников на стене почета, создает здоровую конкуренцию и мотивацию среди официантов для достижения высоких результатов. Она способствует укреплению командного духа и стимулирует каждого официанта стремиться к профессиональному росту и повышению качества своей работы. Это также создает положительную атмосферу в кафе и повышает привлекательность места работы для сотрудников, а также уровень обслуживания и удовлетворенность клиентов.

Стена почета будет расположена в видимом и почетном месте внутри кафе "Филадельфия", так чтобы она была хорошо видна как сотрудникам, так и посетителям заведения. Часто выбираются видные стены или участки стен, близкие к входу или наиболее посещаемым зонам кафе, чтобы максимально подчеркнуть значение и достижения сотрудников.

Пример оформления стены почета представлен на рис.3.2.1.



Рисунок 3.2.1 – Пример оформления стены почета

Ответственность за размещение фотографии на стене почета будет возложена на директора или управляющего кафе. Он будет иметь полномочия выбирать официанта, показавшего наилучшие результаты в работе за определенный период, и заниматься подготовкой и размещением фотографии на стене. Это позволит руководителю акцентировать внимание на достижениях сотрудников и подчеркнуть их вклад в успех кафе.

Введение стены почета и возможность размещения фотографий лучших сотрудников решает несколько проблем. Во-первых, это создает систему признания и поощрения сотрудников за их усилия и профессионализм. Люди стремятся быть признанными и оцененными за свою работу, и стена почета предоставляет им такую возможность.

Во-вторых, стена почета стимулирует здоровую конкуренцию среди официантов. Зная, что их достижения могут быть отмечены и отражены на стене почета, они будут более мотивированы прилагать дополнительные усилия, чтобы показать лучшие результаты и достичь высоких оценок. Это способствует повышению качества обслуживания и уровня профессионализма в работе официантов.

В-третьих, стена почета создает положительную атмосферу в кафе. Видя фотографии успешных и уважаемых сотрудников, посетители могут ощущать доверие к персоналу и уверенность в качестве обслуживания. Это способствует привлечению новых клиентов, повышает лояльность постоянных посетителей и общую репутацию кафе.

Таким образом, стена почета в кафе "Филадельфия" будет не только символом признания и поощрения достижений сотрудников, но и инструментом для создания мотивации, повышения профессионализма и улучшения общей атмосферы в коллективе. Руководитель кафе, размещая фотографии лучших официантов на стене почета, демонстрирует приоритеты компании, ставя в центр внимания успехи своих сотрудников.

Важно отметить, что введение стены почета должно сопровождаться прозрачной системой оценки и выбора официантов, чьи фотографии будут размещены на стене. Критерии оценки должны быть объективными и известными всем сотрудникам, чтобы каждый имел равные возможности для достижения признания.

Стена почета и система ее обновления будут поддерживать постоянный интерес и вовлеченность сотрудников, поскольку каждый будет стремиться достичь высоких результатов и быть отмеченным на стене. Это в свою очередь способствует повышению производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению обслуживания клиентов в кафе.

3.3 План реализации предложенных мероприятий по стимулированию оплаты труда в ООО «Филадельфия»

План реализации предложенных мероприятий по стимулированию оплаты труда в кафе «Филадельфия» будет включать в себя следующие этапы:

1. Снижение доли заработной платы официантов и увеличение премиальной составляющей за счет введения премиального коэффициента:

1) Расчет премиального коэффициента на основе баллов, набранных официантом за каждый рабочий день:

– Официант, набравший менее 100 баллов, имеет премиальный коэффициент равный 1.

– Официант, набравший 150-180 баллов, имеет премиальный коэффициент 1,2.

– Официант, набравший 180-210 баллов, имеет премиальный коэффициент 1,4.

– Официант, набравший 210-240 баллов, имеет премиальный коэффициент 1,6.

– Официант, набравший 240-270 баллов, имеет премиальный коэффициент 1,8.

– Официант, набравший более 270 баллов, имеет премиальный коэффициент 2,0.

2) Введение дополнительного премирования для официантов на основе выручки, которую они генерируют за день:

– Официанты, у которых выручка превышает 20 000 рублей, имеют право на дополнительное вознаграждение.

– Величина премии зависит от опыта работы официанта:

– Официанты с опытом работы 1 год получают ставку 2% от общей выручки, которую они сгенерировали за день.

– Официанты с опытом работы 2 года получают ставку 4% от общей выручки за день.

– Официанты с опытом работы более 3 лет получают ставку 6% от общей выручки за день.

2. Использование балльной системы для расчета премиального коэффициента и выявления лучшего официанта:

1) Оценка каждого официанта на основе баллов, полученных за выполнение своих обязанностей.

2) Суммирование баллов каждого официанта.

3) Официант, набравший наивысшую сумму баллов, будет признан лучшим сотрудником месяца.

3. Создание стены почета:

1) Установление видимого места в кафе для стены почета, где будут размещаться фотографии лучших официантов месяца.

2) По окончании каждого месяца, выбор лучшего официанта на основе балльной системы.

3) Фотография лучшего официанта месяца будет помещена на стену почета в качестве признания его достижений.

4. Мониторинг и оценка результатов:

1) Разработка системы отслеживания баллов и выручки каждого официанта.

2) Ежемесячный анализ данных для оценки эффективности предложенных мероприятий и их влияния на результативность официантов и выручку кафе.

3) Внесение необходимых корректировок в систему стимулирования, основываясь на полученных данных и отзывах персонала.

5. Коммуникация и мотивация:

1) Регулярное информирование официантов о системе стимулирования и изменениях, внесенных в оплату труда.

2) Проведение собраний и индивидуальных бесед для обратной связи, выявления потребностей сотрудников и мотивации их активного участия в достижении целей кафе.

6. Оценка эффективности и оптимизация:

1) Регулярная оценка результатов внедренных мероприятий по стимулированию оплаты труда.

2) Идентификация проблемных областей или неэффективных элементов системы и разработка плана дальнейшей оптимизации.

3) Внесение корректировок и усовершенствований для достижения наилучших

Распределение ответственности по реализации данного плана мероприятий по стимулированию оплаты труда в кафе «Филадельфия» представлено в таблице 3.3.1.

Таблица 3.3.1 – Распределение ответственности по реализации плана мероприятий в кафе «Филадельфия»

Задача	Ответственный
Снижение доли заработной платы и увеличение премиальной составляющей	Директор (управляющий)
Введение премиального коэффициента и балльной системы для определения лучшего официанта месяца	Директор (управляющий)
Установление видимого места для стены почета в кафе	Менеджер
Разработка системы отслеживания баллов и выручки каждого официанта	Менеджер
Анализ данных и оценка эффективности мероприятий	Директор (управляющий)
Коммуникация и мотивация персонала	Менеджер
Оценка эффективности и оптимизация системы	Директор (управляющий)

В результате анализа задач и ответственных лиц, следует, что директор (управляющий) будет иметь основную ответственность за стратегическое управление и внедрение мероприятий по стимулированию оплаты труда, таких как снижение доли заработной платы, введение премиального коэффициента и анализ эффективности системы.

Менеджер будет активно участвовать в реализации практических аспектов, таких как установление стены почета, проведение тренингов для обучения официантов, разработка системы отслеживания баллов и выручки, а также коммуникация и мотивация персонала.

В таблице 3.3.2 приведены ориентировочные затраты необходимые для внедрения мероприятий по стимулированию оплаты труда в кафе «Филадельфия».

Таблица 3.3.2 – Затраты необходимые для внедрения мероприятий по стимулированию оплаты труда в кафе «Филадельфия»

Затраты	Сумма, руб.
внедрение и реализация новой системы оплаты труда	100 000
Обучение сотрудников и персонала кафе использованию балльной системы	50 000
Создание и установка стены почета	20 000
Печать и размещение фотографий на стене почета	5 000
Внедрение и реализация системы отслеживания баллов и выручки	80 000
Подготовка информационных материалов и проведение коммуникационных мероприятий	30 000

Внедрение плана мероприятий по стимулированию оплаты труда в кафе "Филадельфия" потребует определенных затрат. Оценочная сумма затрат составляет около 285 000 рублей. Главные составляющие затрат включают в себя разработку и внедрение новой системы оплаты труда, обучение персонала, создание и поддержку стены почета, разработку системы мониторинга и оценки результатов, а также коммуникацию и мотивацию персонала. Эти затраты необходимы для успешной реализации плана и создания стимулов для официантов.

План реализации мероприятий по стимулированию оплаты труда в кафе "Филадельфия" представлен в таблице 3.3.3.

Таблица 3.3.3 – План реализации мероприятий по стимулированию оплаты труда в кафе "Филадельфия"

Содержание этапа	Сроки выполнения	Ответственные исполнители
Снижение доли заработной платы и увеличение	Январь 2024 г.	Директор (управляющий)

премиальной составляющей		
Введение премиального коэффициента и балльной системы для определения лучшего официанта месяца	Январь/февраль 2024 г.	Директор (управляющий)
Установление видимого места для стены почета в кафе	Февраль 2024 г.	Менеджер
Разработка системы отслеживания баллов и выручки каждого официанта	Февраль 2024 г.	Менеджер
Анализ данных и оценка эффективности мероприятий	Март 2024 г.	Директор (управляющий)
Коммуникация и мотивация персонала	Март 2024 г.	Менеджер
Оценка эффективности и оптимизация системы	Март 2024 г.	Директор (управляющий)

Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что реализацию плана мероприятий по стимулированию оплаты труда в кафе "Филадельфия" уйдет 3 месяца.

Подводя итог, в рамках разработки рекомендуемой системы стимулирования труда в ООО «Филадельфия» были предложены два мероприятия – снижение доли заработной платы официантов и увеличение премиальной составляющей, а также создание стены почета, на которой будет размещена фотография лучшего официанта, набравшего наибольшее количество баллов в ходе использования балльной системы для расчета премиального коэффициента.

Таким образом внедрение данной системы позволит создать стимул для сотрудников к более активной и результативной работе. Сотрудники будут

стремиться превзойти ожидания, чтобы получить более высокие премии. Это способствует улучшению качества работы, достижению более высоких показателей производительности и увеличению выручки кафе «Филадельфия». Внедрение стены почета является одним из способов укрепления нематериальной системы стимулирования в ООО "Филадельфия", который способствует повышению мотивации и профессионализма официантов, созданию здоровой конкуренции и улучшению общей работоспособности коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведения исследования были решены все поставленные задачи, а цель выпускной квалификационной работы была достигнута. Так совершенствование системы стимулирования труда персонала организации является важным фактором для достижения успеха и конкурентоспособности. Применение различных методов, включая нормативные, социальные, экономические и организационные, а также инновационные подходы, мотивационные программы, развитие системы оценки и обратной связи, карьерное развитие и признание, способствуют созданию стимулирующей и поддерживающей среды для сотрудников. Постоянное совершенствование и адаптация системы стимулирования требуют гибкости и учета изменяющихся условий и потребностей организации, и ее персонала.

Анализ показателей хозяйственной деятельности, а также анализ трудовых ресурсов и системы оплаты труда ООО «Филадельфия» позволяет сделать вывод о низкой эффективности текущей системы стимулирования. Были рассмотрены основные тенденции и факторы, влияющие на это:

1. Снижение рентабельности: В 2020 году рентабельность составила 4,49%, а в 2021 году она снизилась до 3,07%. Это говорит о снижении прибыльности предприятия и возможном неэффективном использовании ресурсов.

2. Сокращение численности персонала: Численность персонала в 2021 году сократилась на 30,77% по сравнению с 2020 годом. Более того, среднесписочная численность уменьшилась на 35,29%. Это указывает на проблемы с удержанием сотрудников и высокий уровень текучести кадров.

3. Высокий уровень текучести кадров: Коэффициент текучести кадров в 2021 году составил 91%, что превышает норму для предприятий общественного питания (80%). Это говорит о проблемах в удержании опытных сотрудников и нестабильности кадровой составляющей.

4. Молодой возраст и низкий уровень образования сотрудников: В 2021 году средний возраст сотрудников составил 24 года, что может свидетельствовать о нехватке опыта и навыков работы. Также наблюдается снижение доли сотрудников с профессиональным и высшим образованием, что может негативно сказываться на качестве работы и результативности трудового процесса.

5. Низкий уровень стажа работы: Доля сотрудников с стажем более 1 года существенно снизилась в 2021 году до 22,22%, по сравнению с 96,15% в 2020 году. Это говорит о большом количестве новых сотрудников, которые не имеют достаточного опыта работы в компании, что может негативно сказываться на слаженности и эффективности работы коллектива.

Учитывая эти факторы, был сформирован вывод о необходимости пересмотра и улучшения системы стимулирования в ООО «Филадельфия».

В рамках разработки рекомендуемой системы стимулирования труда в ООО «Филадельфия» были предложены два мероприятия – снижение доли заработной платы официантов и увеличение премиальной составляющей, а также создание стены почета, на которой будет размещена фотография лучшего официанта, набравшего наибольшее количество баллов в ходе использования балльной системы для расчета премиального коэффициента.

Снижение доли заработной платы официантов и увеличение премиальной составляющей позволяет установить прямую связь между индивидуальными достижениями официантов и их вознаграждением. Премиальный коэффициент, рассчитываемый на основе баллов, позволяет стимулировать официантов к более активной и результативной работе. Такая система вознаграждения не только поощряет сотрудников, но и способствует повышению их мотивации и вовлеченности в работу.

Создание стены почета, где будет размещена фотография лучшего официанта месяца, играет важную роль в установлении позитивной атмосферы в коллективе и признании достижений сотрудников. Это создает здоровую

конкуренцию, мотивирует официантов стремиться к лучшим результатам и позволяет поддерживать высокий уровень профессионализма.

Оба мероприятия, снижение доли заработной платы и увеличение премиальной составляющей, а также создание стены почета, имеют потенциал улучшить производительность и качество обслуживания в кафе "Филадельфия". Они способствуют созданию стимулирующей среды, где сотрудники могут проявить свои лучшие качества и достичь высоких результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. Издание 3-е, перераб. и доп. - М.: Дело и сервис, 2020. - 272 с.
2. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: учеб. / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова. - М.: КноРус, 2016. - 350 с.
3. Алексина, С.Б. Методы стимулирования: учеб. – М.: ФОРУМ, 2020. – 304 с.
4. Аширов, Д.А. Стимулирование предприятия. / Д.А. Аширов — М.: Проспект, 2021. – 237 с.
5. Баженова, Е. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы / Елизавета Баженова. — М.: АСТ, Сова, Харвест, 2021. — 192 с.
6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учеб. 2-е издание. / Т.Ю. Базарова — М.: ЮНИТИ, 2022. – 491 с.
7. Белашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. - 2022. - Т. 2. - № 4. - С. 179-181.
8. Демченко, А.А. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов: Курский гос. ун-т: Курск, 2019. – 134 с
9. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – ИНФРА-М, 2021. – 267с.
10. Думенко, Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. -2020. -№ 6.- С. 60-62.
11. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – 3-е изд. / А.П.Егоршин Н. Новгород: НИМБ, 2020. - 345с.

12. Захарова, Т.И. Стимулирование и мотивация на предприятии. / Т.И. Захарова — М.: ЕОАИ, 2021. - 265 с.
13. Зубкова, А.Ф., Слуинзер Г.Э. Организация нормирования труда на предприятиях. — М.: Экономика, 2022 –314с.
14. Крестьянскова, Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2020. – С. 8-15
15. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2019. - № 1. - С. 14-26.
16. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие /под ред. П.В. Шелитова — М.: ИНФРА — М, Новосибирск НГАЭ и У, 2020. –123с.
17. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. — М.: Финансы и статистика, 2019. — 96 с.
18. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление: учеб. пособие / В.Е. Мащенко. — М.: Сириус, 2019. — 281 с.
19. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2022. - 344 с.
20. Миненкова, З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации.- 2020.- № 7 (17).- С. 7.
21. Миненкова, З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации.- 2021.- № 6 (16).- С. 10.
22. Митрофанова, Е.А., Белова, О.Л., Коновалова, В.Г. Компетентностный подход в управлении персоналом. Управление персоналом: теория и практика: Учебно-практическое пособие// Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2019. – 173с.

23. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнеспроцессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. / Издание 3-е, испр. — М.: Стандарты и качество, 2018. — 178 с.

24. Руденко, А.М. Управление персоналом: учеб. пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д.: Феникс, 2018. - 480 с.

25. Сперанский, В. И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. — М.: Альфа-пресс, 2018. — 496 с.

26. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с.

27. Чайников, В.В. Экономика предприятия (организации): учеб. пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 439 с.

28. Токарева, Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования стимулирования персонала в условиях рынка. — М.: Наука, 2017. — 542 с.

29. Травин, В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. — М. Дело, 2013. — 272 с.