

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 предприятии

Исполнитель Каратаева Дарья Валентиновна
(фамилия, имя, отчество)

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

Арапов Сергей Васильевич
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

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

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

«5» июля 2019.

Санкт-Петербург
2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА СОТРУДНИКОВ.....	5
1.1 Сущность стимулирования.....	5
1.2 Теории стимулирования.....	8
1.3 Виды стимулирования.....	13
2 Анализ системы стимулирования на предприятии.....	19
2.1 Характеристика ресторана.....	19
2.2 Оценка экономических показателей деятельности организации.....	24
2.3 Анализ стимулирования труда персонала.....	29
3 Совершенствование системы стимулирования на предприятии.....	36
3.1 Мероприятия направленные на развитие мотивации и стимулирования персонала ООО «Веранда».....	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	45
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	48

ВВЕДЕНИЕ

Огромную роль для любой организации играет стимулирование персонала. Так как, грамотно выстроенные стимулы могут привести сотрудников к наиболее эффективному труду. А как известно, персонал – это самый важный ресурс для любой организации. Задача сотрудников организации состоит в том, чтобы использовать свои индивидуальные возможности, как можно эффективнее. А это произойдет лишь при том условии, если в организации будет налажена система стимулирования персонала.

Традиционно считается, что получая оплату за свой труд, работник должен быть доволен, а значит должен продуктивно выполнять свою работу. В случае, с ухудшением показателей эффективности, его могут уволить, значит, стимулы к эффективной работе у него есть. Однако, как показывает практика, опираясь лишь на такие стимулы, при отсутствии действующей разработанной системы стимулирования персонала, результаты сотрудников малоэффективны и зачастую приводят к огромному коэффициенту текучести кадров, что отрицательно влияет на экономических показателях организации.

На данный момент, в управлении персоналом наблюдается возрастание роли личности работника. В ходе этого, можно наблюдать изменение соотношения стимулов и потребностей сотрудников организации. На мотивацию работников влияет как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения. В условиях постоянно меняющейся конкурентоспособной среды, все больше приобретает свою актуальность вопрос выстраивания грамотной системы стимулирования рабочего персонала. Чтобы мотивировать своих сотрудников, руководители используют как материальные, так и нематериальные методы стимулирования.

Объектом исследования данной работы служит ООО «Веранда».

Предметом является организация стимулирования труда сотрудников в ООО «Веранда».

Цель данной работы – исследовать систему стимулирования труда сотрудников как инструмент достижения целей предприятия.

В задачи курсовой работы входит:

- определить сущность стимулирования;
- определить основные виды стимулирования;
- дать характеристику теориям стимулирования;
- дать краткую характеристику деятельности ООО «Веранда»;
- изучить процесс стимулирования труда сотрудников;
- проанализировать систему стимулирования труда сотрудников;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников ООО «Веранда».

Информационную базу данной работы составили учебники, научные статьи, журналы, периодические издания отечественные и зарубежные, информация сети Интернет. Данное исследование основывается на работах отечественных экономистов, таких как Автономов В. С., Булатов А. С., Вигман С. Л., Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф.

1 Теоретические основы стимулирования труда сотрудников

1.1 Сущность стимулирования

В условиях стремительного развития технологий персонал выступает ключевым фактором эффективной деятельности организации. Персонал становится первостепенным инструментом получения прибыли и укрепления конкурентоспособности организации. Для реализации эффективного процесса контроля за деятельностью персонала необходимо разрабатывать систему стимулирования. Успех организации, в первую очередь, зависит от имеющихся человеческих ресурсов, накопленных ими знаний, уровня компетентности и квалификации, степени мотивации и обучаемости, умения решать возникающие проблемы. Для более эффективного функционирования организации важно рационально организовать трудовой процесс, а это требует непрерывного контроля деятельности человеческих ресурсов и использования различных эффективных методик управления персоналом. Этой цели служит создание эффективной системы материального и нематериального стимулирования труда персонала.

Понятие и сущность стимулирования были и являются предметом изучения различных авторов.

А.Я. Кибанов, доктор экономических наук, профессор Государственного университета управления, под стимулом понимает «стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников работать, интенсифицировать ее, повысить производительность и качество работы для достижения целей организации» [23,с. 71].

Коллектив авторов Аксенов Е.А., Базаров, Т.Ю., Еремин, Б.Л., Малиновский, П.В., Малиновская, Н.М. Определить стимулы для персонала как «способ вознаграждения сотрудников за участие в производстве, основанный на сравнении эффективности работы и технологических требований».

М.С. Гусарова, кандидат экономических наук, доцент Индустриального университета Тюмени, считает, что «стимулирование является важным инструментом в процессе мотивации и является внешним стимулом, направленным на достижение целей организации» [36, с. 17].

А.А. Данилюк, старший преподаватель Тюменского государственного университета, определяет стимулирование как «метод управления поведением персонала, основанный на стремлении организации стимулировать персонал к эффективной работе с помощью материальных и нематериальных средств влияния».

Поэтому большинство авторов рассматривают стимулирующий процесс как внешнее воздействие на персонал.

Поддерживая эту точку зрения, целесообразно определить стимулы для персонала организации в качестве инструмента управления, включая систему взаимосвязанных и материальных стимулов, необязательных для регулирования поведения сотрудников путем повышения их удовлетворенности работой в организации. и поощрять сотрудников эффективно выполнять свои функции для достижения стратегических целей организации.

Эффективная система стимулирования персонала должна основываться на принципах последовательности, полноты, специализации, регулирования, стабильности и направленного творчества. Чтобы получить гарантированные результаты, все принципы должны применяться в сочетании.

Для эффективного функционирования системы мотивации персонала организации, как материальной, так и нематериальной, необходимо соблюдать принцип гибкости системы при разработке. Гибкая система

стимулирования позволяет, во-первых, предоставлять сотрудникам гарантии получения заработной платы в соответствии с их профессиональным опытом и знаниями, а во-вторых, устанавливать вознаграждение персонала на основе его личных результатов и результатов деятельности организации. его набор

Для эффективного функционирования система мотивации персонала организации должна:

- быть конкурентоспособным, чтобы эффективно привлекать профессиональные категории, необходимые для успешной работы;
- работа по сохранению персонала организации: если персонал не получает рыночного уровня оплаты и социальных гарантий от организации, это приведет к текучести кадров;
- стимулировать производительность труда.
- гарантировать справедливую оценку трудового вклада персонала;
- способствовать эффективному развитию бизнеса;
- поддерживать баланс расходов на материальное стимулирование и меры социальной защиты [42].

Система мотивации персонала должна соответствовать следующим требованиям:

- недвусмысленность и специфика системы стимулирования в целом, положения о заработной плате и дополнительных выплатах;
- четкое изложение обязанностей работника по работе;
- создание системы объективной оценки работы работника без субъективности в оценке;
- прямая зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности за работу;
- возможность неограниченного роста заработной платы при увеличении индивидуальных результатов работников;
- равное вознаграждение работников с одинаковой сложностью и ответственностью за работу, выполняемую в различных подразделениях организации [29].

В целом, когда формируется система материального и нематериального стимулирования персонала, организация должна учитывать весь спектр вопросов, включая государственное регулирование уровня оплаты труда.

1.2 Теории стимулирования

Путь к эффективному управлению человек проходит через понимание своей мотивации. Есть много теорий мотивации, которые отличаются друг от друга. Одна из самых распространенных теорий - мотивациями являются предметная теория А. Маслоу.

По словам Маслоу, люди постоянно испытывают определенные потребности, от них. Он выделил наиболее выраженные, которые можно сгруппировать в пять групп и быть в строгой иерархии друг с другом (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Пирамида потребностей А. Маслоу

По определению Маслоу, только неудовлетворенные потребности могут мотивировать людей. Если какая-либо потребность удовлетворяется, тогда требуется следующее удовольствие. Кроме того, первичные потребности востребованы как можно скорее. Удовольствие, а вторичное действует на человека только после удовлетворения. Важно помнить, что вторичные потребности могут быть удовлетворены большим количеством методов, чем первичные [12].

Для Маслоу есть две группы потребностей: физиологические и необходимость безопасности и уверенности в завтрашнем дне. Физиологическая помощь - люди выживают и сохраняют организм в состоянии здоровья. Работа людей для удовлетворения этой группы потребностей обычно не интересует. А содержание работы, потому что внимание сосредоточено на размере оплаты и условия труда. Чтобы управлять этими людьми, нужно платить за их работу.

Это обеспечило выживание, и условия не были обременительными. Необходимость в безопасности и уверенности в будущем, потребности этой группы связаны с стремлением людей защитить себя от физиологических и психологических опасностей.

Люди, которые испытывают эти потребности, всегда стремятся обеспечить как в прямом, так и в переносном смысле все ситуации и неблагоприятные изменения. Это связано с приобретением образования, приобретением страхового полиса, стремлением найти хорошую надежную работу с хорошими пенсионными выплатами. Чтобы эффективно управлять людьми такого типа, необходимо создать четкую и надежную систему социального страхования, которая платит им достойную работу; Нет необходимости привлекать этих людей к решению рискованных задач, которые ведут к изменениям и нестабильности.

На среднем уровне, по словам Маслоу, существуют следующие три группы потребностей: потребность в принадлежности и участии (люди, основанные на этой группе потребностей, желающие стать членами какой-либо ассоциации, участвовать в общественных мероприятиях, эти люди пытаются работать в дружеских отношениях с коллегами), чтобы управлять людьми такого типа, руководство должно организовывать больше групповых мероприятий и напоминать им, что их коллеги ценят их работу; потребности в признании и самоутверждении (эта группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, чтобы быть ближе) признал это, люди этого типа стремятся получить должность лидера, авторитет и

руководство, эти люди не должны забывать об использовании различных форм выражения признания своих заслуг; вам нужно

Выражение (действительно необходимое для реализации своего потенциала, роста и развития как личности) людей, которые имеют такие потребности, является творческим, поэтому руководство должно дать им оригинальные задачи, которые требуют оригинальных подходов.

Все это есть в «пирамиде»: вторичный, первичный.

Маслоу полагал, что потребности более низких уровней значительно влияют на человека больше, чем потребности более высоких уровней. В любой момент человек будет стремиться удовлетворить потребность, которая будет для него наиболее важной.

С развитием человека как личности его потенциальные возможности расширяются, поэтому потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена, то есть весь процесс мотивации к потребностям бесконечен. [2, с.70]

Теория А. Маслоу не является фундаментальной, потому что первичные потребности могут быть удовлетворены на протяжении всей жизни и не обязательно учитываются в определенной иерархии. Автор считает, что потребность каждого человека индивидуальна. Как, например, сегодняшний досуг может быть важнее для студента, чем завтрашний обед.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления важную роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней.

Представителем этой теории является Дэвид Макклелланд. По его словам, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

Поиск успеха, поиск власти, признание. При таком утверждении успех рассматривается не как похвала или признание коллегами, а как личные достижения в результате активной деятельности, как желание участвовать в сложных решениях и нести личную ответственность за них. Борьба за власть должна не только говорить о амбициях, но и

демонстрировать способность человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях и желание признать: их способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и сможет убедить других в вашей коррекции.

Согласно теории Макклелланда, люди, которые стремятся к власти, должны удовлетворять эту потребность и могут делать это, занимая определенные должности в организации.

Управление такими потребностями может быть сделано путем подготовки сотрудников к переходу на новую должность через иерархию посредством их сертификации, направления на курсы повышения квалификации и т. д. Эти люди имеют широкий спектр общения и стремятся его расширить. Лидеры должны способствовать этому. [3]

Анализируя теорию Макклелланда, можно сказать, что ее можно применить к небольшому числу компаний, поскольку большинство руководителей не хотят развития своих сотрудников.

Ученый, который повлиял на практику управления, Фредерик Герцберг. В 50–60-е годы 20-го века Ф. Герцберг провел исследование, направленное на выявление факторов, способствующих мотивации и демотипированию.

влияние на человека. До этого считалось, что состояние удовлетворенности и неудовлетворенности человека противоположны. Но, оказывается, не все так ясно. Выводы, сделанные Герцбергом, были фактически оригинальными.

Герцберг обнаружил, что состояние удовлетворения и неудовлетворенности являются независимыми. Другими словами, устранение факторов, вызывающих недовольство, не привело к большей удовлетворенности и наоборот. [2]

На процесс «удовлетворение-отсутствие удовлетворения» в основном влияют факторы, связанные с содержанием работы, то есть факторы, которые являются внутренними по отношению к работе.

Эти факторы оказывают сильное стимулирующее влияние на поведение человека, что может привести к хорошей производительности. Если этих факторов нет, их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности.

Мотивирующими факторами считаются независимая группа потребностей, которые обобщаются как группа потребностей для роста. В эту группу входят потребности или факторы, такие как достижения, признание, ответственность, продвижение по службе, работа на себя, возможность роста.

Если данные потребности удовлетворены, то человек испытывает удовольствие. И поскольку они могут приносить удовольствие, они играют мотивирующую роль [4, стр. 155-155].

На процесс «неудовлетворенность-отсутствие неудовлетворенности» влияют внешние факторы, называемые гигиеной, то есть те, которые связаны с окружающей средой, в которой выполняется работа: политика компании и администрации, условия труда, безопасность на рабочем месте, размер заработной платы, состояние межличностных отношений с начальством, коллегами,

Подчиненные, степень непосредственного контроля над работой. Отсутствие этих факторов приводит к ощущению неудовлетворенности работников, в то же время, по словам Герцберга, наличие этой группы факторов не обязательно вызывает состояние удовлетворения. Появился один из парадоксальных выводов, сделанных Герцбергом по анализу гигиенических факторов.

Вывод о том, что зарплата не является мотивирующим фактором. Если заработная плата рассматривается как следствие политики организации, это гигиенический фактор. Если зарплата выступает как форма признания за добро.

Проделанная работа, как индикатор человеческого прогресса на рабочем месте, является мотиватором. И эти две функции денег, как фактор гигиены и как фактор мотивации, важно учитывать при построении материальных систем стимулирования.

Работникам следует помнить, что заработная плата, ее размер не могут повлиять на мотивацию работника, его желание работать с высокой прибылью, а увеличение оплаты труда приведет лишь к временному отсутствию недовольства. [2, с.103, с.107]

Система интересов занимает особое место в структуре элементов мотивационной среды, выражая стремление человека удовлетворить свои потребности. Наиболее спорным и дискуссионным вопросом остается обоснование приоритета трех типов интересов: социальных, коллективных и личных.

Сегодня, когда экономика страны в целом находится в неудовлетворительном состоянии, и, когда большинство компаний несут убытки из-за нестабильности мировой экономики, происходит потеря рабочих мест, достойная заработная плата - не менее важный мотиватор для рынка труда. Теория Макклелланда может быть применена к небольшому числу компаний, потому что большинство руководителей не хотят развивать своих сотрудников. Герцберг обнаружил, что состояние удовлетворенности и недовольство является независимым, и этот процесс в основном зависит от факторов, связанных с содержанием работы.

Таким образом, в настоящее время теоретическая база концепций стимулирования достаточно широко представлена содержательными и процессуальными теориями, которые актуальны и востребованы в современной системе управления персоналом.

1.3 Виды стимулирования

Ключевая задача разработки и реализации системы стимулирования персонала организации заключается в обеспечении достижения целей организации путем привлечения, сохранения и развития персонала при помощи формирования эффективной и устойчивой трудовой мотивации, формируемой на основе комплексного материального и нематериального стимулирования.

Система материального и нематериального стимулирования персонала организации включает совокупность мер для повышения трудовой мотивации персонала и, соответственно, повышения эффективности и качества трудовой деятельности.

В зависимости от совокупности инструментов, посредством которых проводится стимулирование персонала, выделяется несколько его видов:

1. Экономическое - применение вознаграждения в материальной форме как компенсация за труд работника и достигнутые результаты.

2. Административное - принятие решений руководителями в области нематериальных поощрений и наказаний, например благодарностей или выговоров.

3. Социально-психологическое - применение социальных стимулов к работнику (отношение коллектива, статус и пр.).

С точки зрения усиления трудовых мотивов стимулирование может существовать в двух взаимосвязанных формах: материальное и нематериальное.

При материальном стимулировании работник, в рамках обозначенного объема и качества работы, получает материальные блага в натуральной или денежной форме.

При нематериальном стимулировании работник, в рамках обозначенного вида, объема и качества работы, получает блага в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

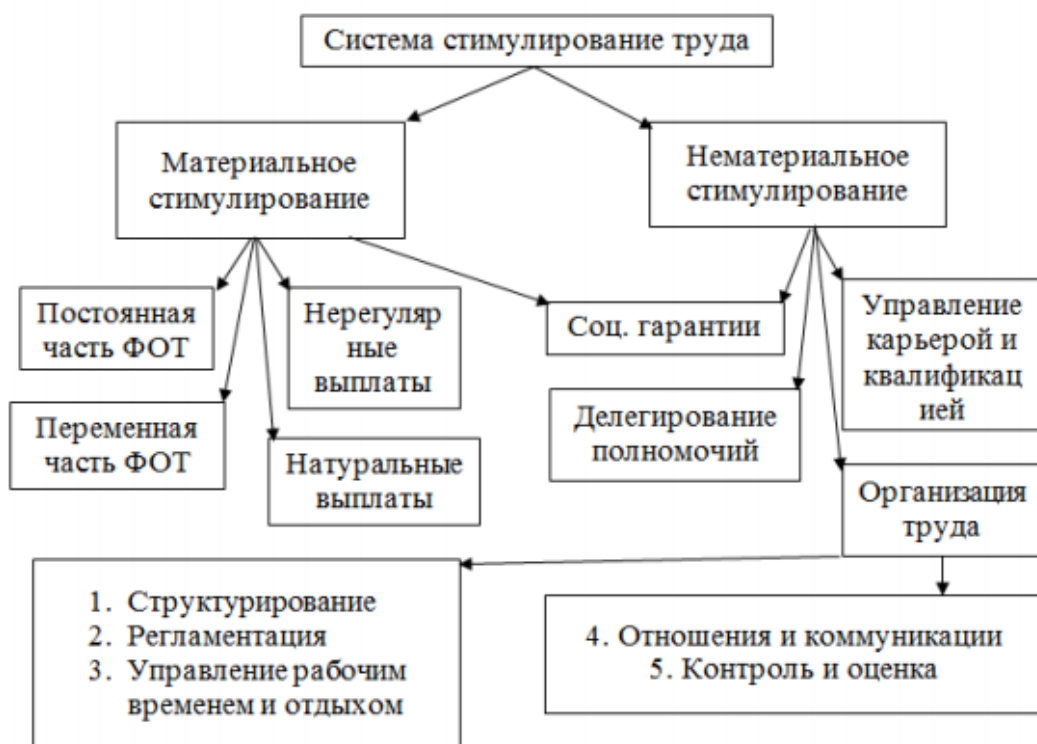


Рис. 1.2 - Элементы системы стимулирования персонала организации

Материальное стимулирование включает все денежные выплаты, применяемые в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На практике применяются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, различного рода премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

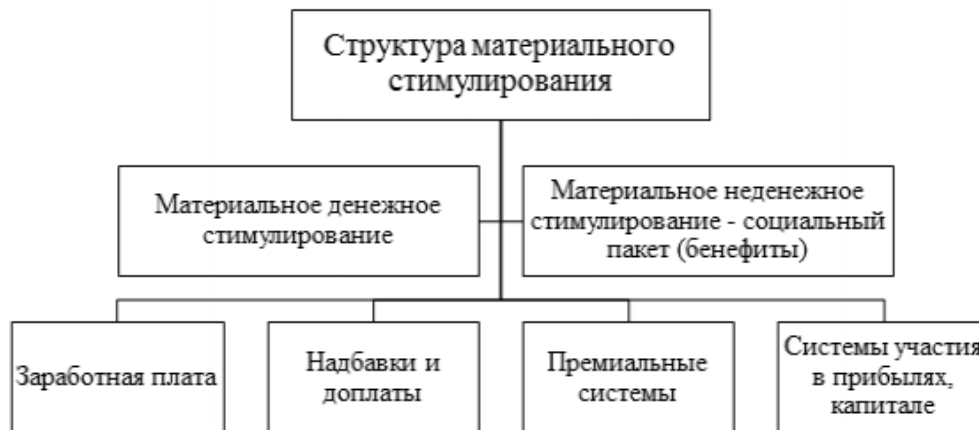


Рис. 1.3 - Материальное стимулирование в системе стимулирования персонала организации

Материальное денежное стимулирование включает следующие элементы: заработная плата, доплаты и надбавки, премии и системы участия в прибылях, капитале [15, с. 128].

Ключевым компонентом материального стимулирования выступает система оплаты труда - совокупность принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала с учетом количественных и/или качественных характеристик выполняемой работы [24,с. 105].



Рис. 1.4 - Оплата труда в системе стимулирования персонала организации

Современная система оплаты труда персонала включает в себя две части – базовую (постоянную) и дополнительную (переменную, зависящую от какихлибо факторов), обеспечивающие стимулирование труда персонала.

В обобщенном виде, основная заработная плата - часть заработка работника, базовый оклад, обеспечивающий минимальную (гарантированную) материальную компенсацию за исполнение им функциональных обязанностей работника в конкретный рабочий период [18].

Дополнительная (поощрительная, переменная) оплата – часть общей системы оплаты труда, направляющая персонал на достижение показателей, расширяющих круг и/или выходящих за пределы его обязанностей, предусмотренных основной нормой труда. Она включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника[19].

Премия служит стимулирующим фактором, если ее величина составляет не менее 30% основного заработка. В современной практике ее размер находится в зависимости от уровня организации производства и качества нормирования труда. Чем неопределеннее круг обязанностей работников, тем ниже доля постоянной части и выше доля переменной, и наоборот.

В странах с развитой рыночной экономикой соотношение основной и дополнительной частей оплаты труда составляет 9:1 доля всех видов поощрений не превышает 10%. Это означает высокий уровень гарантированности оплаты труда со стороны работодателя и высокий уровень гарантированности трудовой отдачи работников. Для России характерным был и остается достаточно высокий уровень поощрительных выплат в составе заработной платы – до 50%. [7].

Кроме материальных денежных стимулов, используются стимулы, имеющие материальную ценность, но в реальном выражении представляют собой специальные льготы и компенсации - социальный пакет.

Социальный пакет приобретает все большую значимость для персонала. Со временем даже высокий уровень заработной платы перестает удовлетворять сотрудника. Предоставление социальных льгот показывает, что организация учитывает и старается решить конкретные проблемы персонала, косвенно увеличивая уровень его дохода. Также, социальный пакет - способ конкуренции в сфере удержания ценного персонала.

К основным элементам системы нематериального стимулирования персонала относят систему организации труда (структурирование организации, технологическая регламентация работ, управление рабочим временем и отдыхом, система контроля и оценки работы и система построения отношений и коммуникаций), систему наделения полномочиями и ответственностью, систему управления карьерой и квалификацией.

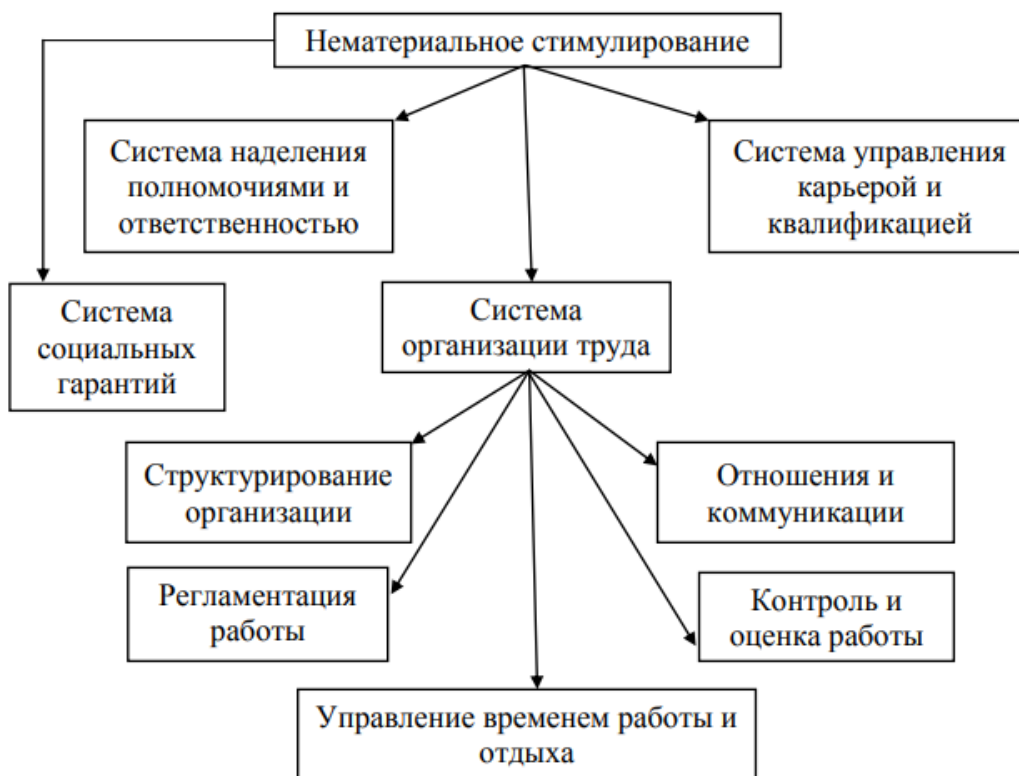


Рис. 1.5 - Элементы системы нематериального стимулирования персонала организации

Эффективный процесс стимулирования персонала невозможен при использовании какого-либо одного метода стимулирования труда персонала. Формы материального и нематериального стимулирования включают совокупность мер повышения трудовой активности людей и повышения эффективности и качества труда. Совокупность этих форм образует систему материального и нематериального стимулирования персонала.

2 Анализ системы стимулирования на предприятии

2.1 Характеристика ресторана

Ресторан ООО «Веранда» - предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха. Юридический адрес ресторана: 197136, город Санкт-Петербург, Левашовский проспект, дом 3 литер а, помещение 8-н, комната №1. Ресторан расположен в двух этажах, имеет летнюю террасу. На втором этаже – зона для некурящих, для детей предлагается специальная мебель и принадлежности для рисования.

Время работы:

Первый этаж: вс-чт 12.00-24.00, кухня работает до 23.30, пт, сб: 12.00-01.00, кухня работает до 00.30. Второй этаж: вс-чт 18.00-24.00, кухня работает до 23.30, пт, сб: 18.00-01.00, кухня работает до 00.30.

Интерьер встречает вас удивительным уютом и безупречным европейским стилем. Небольшой зал на первом этаже, благодаря теплым тонам дерева и мягкому дивану вдоль окон, создает ощущение спокойствия и комфорта. Чугунная винтовая лестница ведет на второй этаж. Настроение его более праздничное: белые скатерти, зеркала и южная зелень в кадках.

Не только поужинать в приятной обстановке, но и отметить праздник компанией удобно в ООО «Веранда». Расположиться с гостями можно на втором этаже ресторана или же в особом зале для банкетов. В нем создана обстановка современной квартиры: нарядная столовая с фортепьяно и столом на 18 человек – и комфортабельная гостиная с диванами и огромным плазменным экраном.

Но все же главное, для чего приходят в ресторане, - отведать отличную кухню от признанного итальянского мастера в сопровождении великолепного вина

Основной целью создания данного предприятия является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли. Для достижения поставленных перед Обществом целей, оно, в установленном действующим законодательством РФ порядке, осуществляет ниже перечисленные виды деятельности:

- выполнение торгово-закупочных, торговых, посреднических, бартерных и иных операций, открытие коммерческо-комиссионных магазинов и других торговых предприятий;
- создание самостоятельных торговых предприятий, пунктов общественного питания, хранилищ и баз хранения продовольственной и промышленной продукции;
- производство и реализация услуг в сфере общественного питания, открытие ресторанов, кафе;
- производство и реализация продовольственных товаров, включая безалкогольные напитки и алкогольную продукцию;
- организация общественного питания;
- осуществление культурно-развлекательных программ, организация и проведение концертов, дискотек, варьете, выставок, аукционов;
- производство продуктов питания;

Ресторан «Веранда» имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке и имеет право от своего имени заключать договора, приобретать

имущественные и неимущественные права, также нести обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитражном и третейском суде.

Характеристика ресторана:

- вывеска световая с элементами оформления;
- наличие нескольких залов;
- мебель индивидуальная, соответствующая интерьеру помещений;
- столы с полиэфирным покрытием;
- кресла и диваны мягкие и полумягкие;
- металлическая посуда и столовые приборы из нержавеющей стали;
- полуфарфоровая, фаянсовая посуда, фирменная ;
- скатерти фирменные;
- разнообразный ассортимент фирменных блюд, изделий и напитков сложного приготовления;
- широкий ассортимент кондитерских изделий промышленного производства, фруктов, вино - водочных, табачных изделий, фруктовых и минеральных вод.

В ресторане обеспечен высокий уровень комфортности за счет оборудования его удобной мебелью, создания надлежащего интерьера и микроклимата, в частности, путем кондиционирования воздуха. Интерьер ресторана имеет высокий класс архитектурно – художественного оформления торгового помещения и технического оснащения.

Всегда вежливое обслуживание, профессиональные официанты готовы исполнить и предугадать любое желание клиента. В считанные минуты у вас примут заказ и приготовят все заказанные вами блюда тут же. Все готовится только из самых свежих и высококачественных продуктов. Никакого подогрева ранее приготовленного из холодильника. Только все самое свежее и самое лучшее. Каждое блюдо, приготовленное профессиональными поварами ресторана, выглядит как произведение искусства не только внешне, но и на вкус. Даже обыкновенные блюда приготовят вам с фантазией и необыкновенно вкусно.

Ресторан предлагает ряд дополнительных услуг и развлечений для своих посетителей. Это и зажигательные танцы под приятную фоновую музыку, любителям спортивных телепередач предлагается большой современный телевизор в баре. Любителям здорового образа жизни предоставят отдельный зал для некурящих. При вашем желании вам приготовят постные блюда. Желаящим провести в кафе свое семейное торжество администрация поможет празднично накрыть стол и украсить зал, а молодоженам на свадебном торжестве преподнесут подарок за счет заведения.

ООО «Веранда» является юридическим лицом по законодательству России. Правовое положение Общества определяется законодательством Российской Федерации, в том числе Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» Общество считается созданным с момента его государственной регистрации.

Следует отметить, что общество с ограниченной ответственностью имеет некоторые особенности:

- уставный фонд организуется путем долевого участия учредителей;
- члены общества несут ответственность только в сумме, не превышающей размер вклада;
- создать такую организацию может как юридическое, так и физическое лицо;
- в качестве учредителей может выступать один человек либо группа лиц.

Общество с ограниченной ответственностью «Веранда», в дальнейшем именуемое «общество», является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации. Общество создано без ограничения срока его деятельности. Целью данного общества является получение прибыли.

Общество с ограниченной ответственностью «Веранда» осуществляет управление согласно Уставу.

Общество имеет самостоятельный баланс, круглую печать со своим наименованием, штампы, бланки, имеет право открывать расчетный и иные счета в учреждениях банка, создавать дочерние общества с правами юридического лица, а также филиалы и представительства.

Общество обладает обособленным имуществом, учитываемым на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество является собственником своего имущества и осуществляет права собственника для выполнения целей и задач, предусмотренных Уставом в соответствии с назначением имущества. Общество отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью в определении формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установления цен, оплаты труда и распределения прибыли.

ООО «Веранда» осуществляет свою деятельность на основе следующих нормативно-правовых актов:

- Устава ООО «Веранда»;
- Гражданского Кодекса РФ;
- Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- Федерального закона от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 03.07.2017) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»;
- Налогового Кодекса РФ;
- Трудового Кодекса РФ;

- Федерального закона «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ;

- Учетной политики ООО «Веранда».

- Методических рекомендаций, инструкций и других нормативных актов, регламентирующих деятельность организаций РФ.

2.2 Оценка экономических показателей деятельности организации

В таблице 1 приведены основные показатели деятельности предприятия за два года, выполненные на основе бухгалтерской отчетности.

Таблица 1 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Веранда» за 2017-2018 гг., тыс.руб.

№	Показатели	2017 год	2018 год	Изменение, тыс.руб.	Темп роста (%)
1	Доход от реализации продукции	4594	5376	782	117,02
2	Себестоимость реализованной продукции	4456	5214	758	117,01
3	Валовая прибыль	138	162	24	117,39
4	Прочие расходы	6	7	1	116,67
5	Прибыль (убыток) до налогообложения	132	155	23	117,42
6	Чистая прибыль	106	124	18	116,98

По данным таблицы 1 доход от реализации продукции увеличился на 17%, на столько же увеличилась себестоимость. Чистая прибыль в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 18 тыс.руб. или на 17%, что говорит об эффективной деятельности предприятия.

В таблице 2 приведены показатели ликвидности предприятия, которые показывают степень покрытия краткосрочных обязательств оборотными активами.

Таблица 2 - Показатели ликвидности ООО «ВЕРАНДА» за 2017-2018

гг.

№	Показатели	Норматив	2017 год	2018 год	Изменение.
1	Коэффициент абсолютной ликвидности	0.2-0.7	0,03	0,04	0,01
2	Коэффициент промежуточного покрытия	Min 1.5	0,86	0,86	0
3	Коэффициент текущей ликвидности	Min 2	0,99	0,99	0

Таким образом, из таблицы 2 следует, что все показатели ликвидности на предприятии ООО «ВЕРАНДА» имеют значения ниже нормативных, что может плохо сказаться на платежеспособности предприятия. Однако, позитивным является то, что данные показатели держаться на одном уровне на протяжении 2 лет, это свидетельствует о стабильности.

В таблице 3 приведены показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «ВЕРАНДА», которые характеризуют степень устойчивости хозяйственной деятельности с финансовой точки зрения.

Таблица 3 - Показатели финансовой устойчивости

№	Показатели	Норматив	2017 год	2018 год	Изменение
1	Коэффициент финансовой активности	≤ 1	29,29	27,60	-1,69
2	Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,03	0,03	0
3	Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,8$	0,04	0,05	0,01
4	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,03	0,04	0,01

На данном предприятии коэффициент финансовой активности значительно превышает значение норматива, что свидетельствует о том, что предприятие полностью финансируется за счет заемных средств. Что свидетельствует о неэффективности функционирования предприятия.

Показатели автономии, финансовой устойчивости и обеспеченности собственными оборотными средствами находятся ниже норматива, это говорит о том, что ООО «ВЕРАНДА» не способно расплатиться по своим обязательствам в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств.

Определим тип финансовой устойчивости предприятия ООО «ВЕРАНДА» (табл. 4).

Таблица 4 – Определение типа финансовой устойчивости предприятия ООО «Веранда»

№	Показатель	Значение, тыс.руб.
1	Величина запасов и затрат	5641
2	Собственные оборотные средства	2998
3	Устойчивые источники финансирования	3039
4	Общая величина источников	6200
5	Недостача собственных оборотных средств	-2643
6	Недостача функционирующего капитала	-2602
7	Излишек общей величины источников	559

Таким образом, из таблицы 4 следует, что предприятие имеет неустойчивое финансовое положение.

Поддержание необходимого уровня финансовой устойчивости важно в любой момент, но особенно значимо оно становится в период экономической нестабильности — когда путей для отступления меньше, а будущее сложно спрогнозировать, даже незначительное нарушение платежеспособности может иметь фатальные последствия.

Далее в таблице 5 приведены показатели оборачиваемости предприятия ООО «ВЕРАНДА», которые характеризуют интенсивность использования средств и источников средств.

Таблица 5 - Показатели оборачиваемости предприятия ООО «ВЕРАНДА»

№	Показатели	2017 год	2018 год	Изменение.
1	Оборачиваемость оборотных активов	1,37	1,70	0,33
2	Запасы	10,83	12,80	1,97
3	Дебиторская задолженность	1,62	2,07	0,45
4	Денежные средства	43,75	38,40	-5,35
5	Кредиторская задолженность	1,36	1,70	0,34

Из таблицы 5 следует, что наибольшее количество оборотов совершают денежные средства, далее запасы и наименьше оборачивается кредиторская задолженность. Из этого следует, что оборотные активы полностью финансируются за счет кредитов.

Показатели рентабельности ООО «ВЕРАНДА» представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Показатели рентабельности предприятия ООО «ВЕРАНДА»

№	Показатели	2017 год	2018 год	Изменение.
1	Финансовая рентабельность	3,02	3,74	0,72
2	Рентабельность экономическая	3,93	4,88	0,95
3	Рентабельность продаж	3,00	3,01	0,01
4	Рентабельность продукции	3,10	3,11	0,01

Из проведенного анализа следует, что показатели рентабельности имеют положительную динамику.

2.3 Анализ стимулирования труда персонала

Одно из ключевых мест на предприятии занимает персонал, от которого во многом зависит обеспечение качества потребительских свойств и режима предоставления услуг, а также устойчивая работа самого предприятия. Управление персоналом, особенно его мотивацией, на данных предприятиях имеет свои особенности. Если на других предприятиях

политика в области управления персоналом ориентирована в первую очередь на повышение уровня конкурентоспособности и получение прибыли, — повышение качественных характеристик результатов труда.

Мотивация труда ООО «Веранда» является частью политики организации в целом и соответствует концепции ее развития. Персонал — это главный и решающий фактор производства. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Основными направлениями системы стимулирования ООО «Веранда» являются:

- организация привлечения, отбора персонала и расстановка персонала в соответствии с индивидуальными качествами;
- предоставление служебного транспорта;
- питание за счет компании;
- разработка программ развития персонала, направленных на повышение эффективности работы и производительности труда;
- разработка программ развития персонала с целью решения не только настоящих, но и будущих задач, путем совершенствования систем обучения, подготовки резерва и продвижения работников для выдвижения на руководящие должности;
- предоставление качественного медицинского обслуживания.

Подготовка и повышение квалификации работников ООО «Веранда» проводится на базе Центра обучения Управления по работе с персоналом. Ежегодно здесь проходят обучение от 5 до 10 тысяч рабочих и специалистов компании.

Основные направления деятельности Центра обучения:

- Профессиональное обучение по рабочим профессиям;
- Практическое обучение рабочих на учебно-тренировочных полигонах;
- Курсы целевого назначения для рабочих по заявкам предприятий;

- Обучение и проверка знаний требований охраны труда;
- Обучение и аттестация рабочих и специалистов для опасных промышленных производств, и объектов.

В 2017 году коллектив предприятия был отмечен победами в общегородских конкурсах:

- «Лучший коллективный договор»;
- «Лучшее предприятие для работающих мам».

Таким образом, ООО «Веранда» обеспечивает устойчивое развитие своего бизнеса, уделяя особое внимание не только производственно-экономической, но и социальной составляющей деятельности, а особенно стимулирования коллектива компании. Ведь без правильно организованной системы стимулирования невозможно достичь высоких показателей деятельности компании.

Понимая значимость персонала в управлении предприятием, обеспечивающего жизнеобеспечение города, на ООО «Веранда» проводят аудит стимулирования персонала, по результатам которого корректируется существующая система стимулирования.

Так, в 2017 году было проведено исследование существующей системы стимулирования персонала и мотивационных потребностей по следующим направлениям:

1. Определение факторов трудовой стимулирования персонала.
2. Определение методов стимулирования сотрудников.
3. Определение степени удовлетворенности сотрудников выполняемой работой.
4. Определение факторов производственной удовлетворенности.
5. Определение факторов, способствующих повышению трудовой активности.

Метод исследования — анкетирование и собеседование с сотрудниками предприятия.

1. Определение факторов трудовой стимулирования персонала.

Для определения основных факторов трудовой стимуляции сотрудникам предприятия было предложено выбрать из двадцати мотивирующих факторов пять наиболее важных для работы сотрудника.

Результаты исследований выявили высокую амплитуду выбора тех или иных мотивационных факторов — из двадцати возможных вариантов ответа выбраны девятнадцать, при разной степени значимости каждой из категории для сотрудников компании. Данный факт говорит о разности восприятия того или иного мероприятия, проводимого компанией в качестве стимулирующей меры по повышению эффективности работы. Однако в перечне мотивирующих факторов лидирующие позиции занимают следующие категории:

1. Интересная работа.
2. Уровень доходов.
3. Работа, которая отвечает за жизнеобеспечение жителей города.
4. Стабильность заработной платы.
5. Возможность самореализации.

Разница между остальными позициями достаточно невелика, что не дает возможности абсолютно точно судить о важности того или иного фактора для сотрудников компании в общей массе.

2. Определение методов стимулирования сотрудников.

Сотрудники предприятия отметили в качестве эффективных и позитивных примеров поощрения:

- материальное стимулирование – 42%;
- нематериальное стимулирование – 39%.
- 19% опрошенных не отметили примеров поощрений.

Таким образом, существующая система стимулирования персонала предприятия ООО «Веранда» ориентирована на материальное и нематериальное стимулирование.

3. Определение степени удовлетворенности сотрудников выполняемой работой.

Одними из важнейших составляющих трудовой стимуляции являются:

1. Степень удовлетворенности сотрудников местом работы;
2. Степень удовлетворенности сотрудников выполняемой работой.

Анкетирование показало, что 93% сотрудников компании довольны своей работой, 28% из которых удовлетворены всеми условиями трудовой деятельности. Высокая степень удовлетворенности сотрудников свидетельствует о позитивном отношении к выполняемой работе, высоком уровне трудовой и исполнительской дисциплины.

4. Определение факторов производственной удовлетворенности.

По результатам анкетирования был рассчитан индекс индивидуальной производственной удовлетворенности (Iуд) (таблица 6).

Таблица 6 - Интерпретация числовых значений (Iуд)

Числовое значение	Интерпретация
От +1,00 до +0,60	Высокий уровень удовлетворенности
От +0,59 до +0,20	Средний уровень удовлетворенности
От -1,00 до 0,19	Низкий уровень удовлетворенности

Сводный результат полученных данных представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Ранжирование факторов по степени удовлетворенности

№ п/п	Наименование фактора производственной удовлетворенности	Иуд (max. 1 балл)
1.	Уровень технической оснащенности	0,13
2.	Размер заработка	0,16
3.	Возможность развития, получения дополнительного образования	0,20
4.	Возможность должностного продвижения	0,27
5.	Решение возникающих проблем	0,48
6.	Отношения с непосредственным руководителем	0,62
7.	Соответствие работы личным способностям	0,67
8.	Самостоятельность работы	0,77
9.	Отношения с коллегами	0,81
10.	Разнообразие работы	0,81
11.	Режим работы	0,84
12.	Работа на данном предприятии	0,86

Полученные результаты позволяют говорить о благоприятном социально-психологическом климате в коллективе, удовлетворении таких мотивационных факторов, как:

1. Отношения с непосредственным руководителем;
2. Соответствие работы личным способностям;
3. Самостоятельность работы;
4. Отношения с коллегами;
5. Разнообразие работы;
6. Режим работы;
7. Работа на данном предприятии.

Результаты анкетирования позволяют сделать вывод, что показатели индивидуальной производственной удовлетворенности по пяти факторам недостаточно высокие и требуют внимания со стороны руководства:

1. Уровень технической оснащенности;
2. Размер заработка;
3. Возможность развития, получения дополнительного образования;
4. Возможность должностного продвижения;

5. Решение возникающих проблем.

Выявлено несоответствие между интересами сотрудников и факторами трудовой стимуляции персонала. Например, для сотрудников важными факторами трудовой стимуляции являются уровень доходов, возможность профессионального роста, обучение, а среди показателей индивидуальной производственной удовлетворенности эти факторы получили средний и низкий уровень удовлетворенности.

5. Факторы, способствующие повышению трудовой активности.

Сотрудники предприятия отметили такие мотивационные факторы как:

1. Материальное поощрение.
2. Возможность развития, повышения квалификации.
3. Повышение уровня технической оснащенности.
4. Взаимопонимание с руководством.
5. Нематериальное стимулирование.
6. Наличие материалов для выполнения работы.
7. Повышение заработной платы.
8. Увеличение численности работников отдела.
9. Дополнительное инвестирование в развитие.
10. Расширение охранной деятельности предприятия.
11. Перераспределение обязанностей.
12. Улучшение условий труда.
13. Профессиональное отношение всех сотрудников к своей работе.
14. Большая самостоятельность в работе.

Таким образом, сотрудники Веранды в целом имеют высокую трудовую активность, заинтересованы в выполнении обязанностей и в повышении уровня собственной квалификации в рамках предприятия. Факторы, которыми недостаточно удовлетворен персонал: уровень технической оснащенности предприятия, размер заработной платы,

возможность развития, получения дополнительного образования, возможность должностного продвижения, решение возникающих проблем.

Последствия дестимулирования могут быть самыми неприятными для предприятия. Низкая мотивация персонала приведет к невыполнению плана работ, что в итоге, как снежный ком, создаст следующие проблемы: упадут доходы предприятия, снизится заработная плата работников, произойдет большая текучесть кадров. В итоге предприятие может оказаться под угрозой банкротства или ликвидации. Решить данную проблему может только разработка и внедрение индивидуальной системы стимулирования персонала.

3 Совершенствование системы стимулирования на предприятии

3.1 Мероприятия направленные на развитие мотивации и стимулирования персонала ООО «Веранда»

Развитие любого современного предприятия невозможно без персонала и его человеческого капитала. Именно задачи развития кадров – считаются одним из основных параметров в работе грамотного руководителя.

От успешного внедрения данного процесса полностью зависит степень конкурентоспособности организации и полученный экономический эффект от вложенных инвестиций в ее хозяйственную деятельность.

Стратегия развития персонала предприятий основана на системе постоянного образования, подготовке и переподготовке персонала, на совершенствовании стилей управления и организационных структур. Чем выше кадровый потенциал предприятия, тем больше потенциальные возможности нанятых сотрудников и тем сложнее задачи они могут решать¹.

¹ Павлова В.А. Специфические характеристики предприятия и стратегия развития кадрового потенциала: теоретические аспекты и взаимосвязь / В.А. Павлова, Л.Д. Гармидер // Академический обзор. - 2017. - № 2 (33). - С.77.

Таким образом, на отечественных предприятиях рекомендуется проводить оценку кадрового потенциала, которая позволяла бы учитывать как количественные, так и качественные показатели персонала по приведенной ниже схеме (рисунок 1).



Рисунок 1 – Система показателей оценки уровня кадрового потенциала организации

Стратегия развития персонала предприятия должна быть связана с практической реализацией некоторых аспектов управления кадрами. Данная стратегия должна рассматриваться как непрерывный процесс и включать в себя следующие этапы, представленные на рисунке 2².

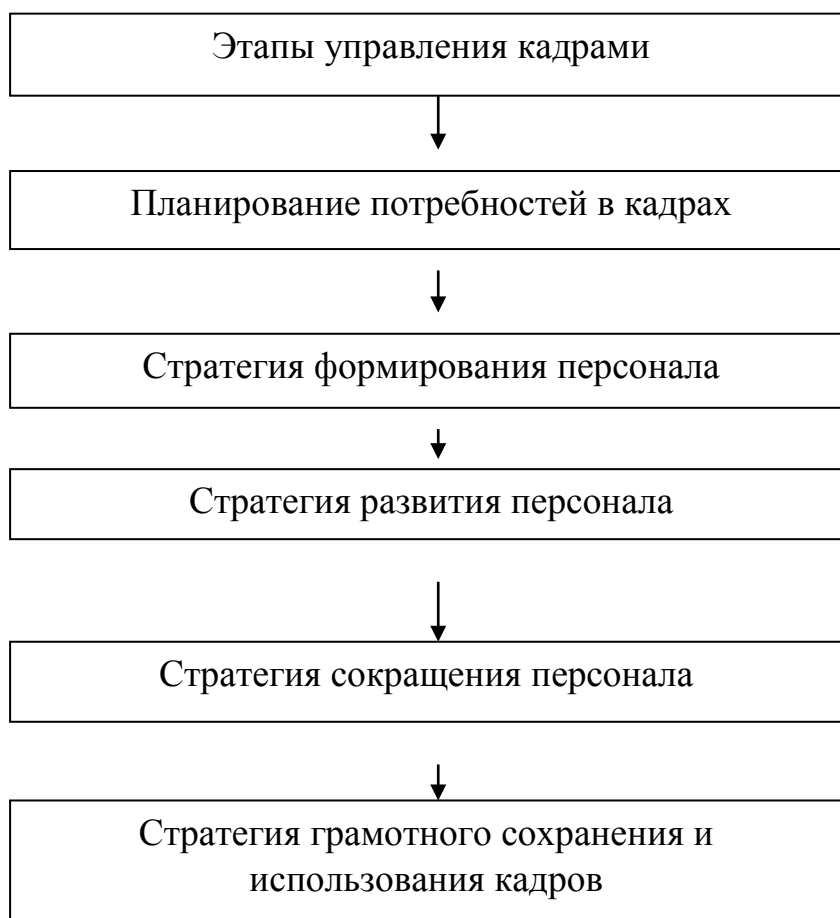


Рисунок 2 – Стратегия развития кадров

² Снитко Л. Т., Чужикова Ю. А. Компонент «кадровый потенциал» в системе оценки рыночного потенциала организации. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. № 3 (51). — С. 64.

Основной задачей предприятия по эффективному использованию человеческих ресурсов является разработка таких мотивационных механизмов, которые бы способствовали развитию работников, давали возможность и вызвали желание у них работать с максимальной отдачей, согласно их квалификации, опыта, возможностей. Проведенные исследования по данной проблеме показали, что на нынешнем этапе в мотивационных механизмах преобладают старые нерыночные факторы, которые становятся сдерживающими факторами по развитию персонала предприятия. Поэтому есть необходимость в формировании новой модели мотивационного механизма, отвечающего требованиям современного рынка. Стоит заметить, что при рыночной системе хозяйствования основные стимулирующие механизмы обеспечения эффективности хозяйствования базируются на высоком уровне оплаты труда, достаточном для удовлетворения своих потребностей.

Для успешной реализации подобной мотивационной системы необходимо разработать на предприятии специальный механизм, направленный на удовлетворение индивидуальных потребностей и интересов сотрудников.

При этом полнота удовлетворения потребностей работников зависит от правильности постановки целей и выбора способов активизации мотивирующих факторов, а также степени принятия персоналом мотивирующих воздействий со стороны руководства³.

Современные условия хозяйствования заставляют руководителя предприятия учитывать особенности человека и выявлять реальные возможности наемных работников. После чего создать такие условия, чтобы мотивационные механизмы работали с полной отдачей.

³ Можаяева Т.П. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации// Экономика и экономические науки. 2017. – С.76.

Мотивационная деятельность предприятия в условиях рынка должна предусматривать подход к мотивации труда с позиции ее рыночной перспективности. То есть это: привлечение работников к управлению и сотрудничеству их с руководителями для достижения общих целей (увеличение прибыли предприятия, что, в свою очередь, сделает возможным повышение уровня личных доходов). Это заставит работников к развитию потенциальных возможностей, более интенсивной и продуктивной работы, творческого отношения к ней.

Для получения высоких рабочих показателей персонала, нужно в организационной и рабочей среде создать соответствующие условия. Это должны быть условия, формирующие такую мотивацию сотрудников, которая будет максимально располагать их к высоким трудовым достижениям. У сотрудников будет выше удовлетворенность своей работой если она совпадает с их ценностями, потребностями, установками и ожиданиями. Еще лучше, если рабочая среда превышает ожидания персонала, например, в отношении заработной платы или премии, настроением в коллективе, карьерных перспектив или отношений с начальством.

Эффективное управление персоналом является немаловажным фактором экономического успеха компании. Оно должно обеспечить благоприятную среду, в которой развиваются личные качества и способности работников, реализуется трудовой потенциал, сотрудники получают общественное признание своих достижений и удовлетворение от выполненных работ.

Мотивационные процессы, корпоративные праздники, проявление заботы о сотрудниках и их здоровье - это прекрасная возможность продемонстрировать успешность компании на рынке и тем самым повысить мотивацию сотрудников, вызвать чувство гордости за свою фирму и принадлежность к ней, поощрить лучших работников; продемонстрировать

высокий уровень компании, ее статус, наличие корпоративной этики, фирменного стиля.

Однако одним из важных и проблемных вопросов реализации таких мотивационных механизмов является оценка их эффективности и формирования соответствующей системы стимулирования. Современная практика хозяйствования признавала лишь необходимость разработки и использования мотивационных механизмов. Значительно меньше внимания уделяется оценке эффективности мотивационных механизмов и определению их влияния на результаты хозяйствования. В отечественной практике недостаточно формализованы методические разработки, на основе которых можно оценить эффективность влияния мотивационных механизмов на результаты деятельности предприятия⁴.

Итак, в условиях провозглашенной рыночной экономики, в России действуют все еще административные методы, которые являются субъективными, неточными, ошибочными, работают вне рыночных мотивациями. На смену им должны быть применены косвенные методы регулирования, в частности, государством, усиливают действие рыночной системы. Они проявляются в форме правовых и экономических инструментов, с помощью которых государство воздействует на поведение экономических субъектов, а также на функционирование и результаты экономики, не ограничивая экономической свободы субъектов хозяйствования. В таких условиях есть возможность на предприятии реализовать предложенные методические подходы к построению мотивационных механизмов, в частности, определить систему качественных показателей работника, обеспечить его соответствующими условиями труда и применять соответствующие стимулы.

⁴ Каданцева М.С. Методические подходы к оценке кадрового потенциала предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2017. — №8. — С.45.

Уровень квалификации кадрового потенциала определяет степень конкурентоспособности всей организации, способствует повышению экономической эффективности и определяет перспективы не только краткосрочного, но и долгосрочного функционирования организации на отечественном рынке. Стратегия, направленная на развитие персонала организации выявляет объективные возможности персонала для осуществления конечного результата ее деятельности – максимизации прибыли при минимизации затрат.

Таким образом, следует сделать вывод, что в условиях конкуренции, быстрого развития технологий и увеличения объемов информации в мире для успеха организаций необходимы, прежде всего, качественные кадры - сотрудники, которые способны оперативно адаптироваться, развиваться, осваивать новые методы работы и технологии.

Таким образом, ООО «Веранде» рекомендуется каждые полгода проводить исследования стимулирования сотрудников.

Грамотно разработанная система стимулирования персонала позволит:

1. Конкретно соотнести цели работы определённого подчинённого, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;
2. Разрешить проблемы с текучестью кадров, сохраняя высококвалифицированных специалистов;
3. Уменьшить финансовые и временные затраты на подбор, поиск, адаптацию кадров;

4. Создать организованный коллектив единомышленников, содействовать уверенности в профессиональной заинтересованности со стороны работодателя и желание действовать в данной компании плодотворно, отдаваться полностью, с мотивацией на результат.

В конечном счёте грамотно построенная система стимулирования персонала является мощнейшим двигателем, поднимающим компанию на ступень выше – через значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при уменьшении текучести кадров компании) и, прежде всего, через усиление эффективности работы всего коллектива в целом.

Также ресторану следует внедрить следующие виды нематериальной стимуляции сотрудников:

- мотивирующие совещания;
- конкурсы и соревнования;
- поздравления со знаменательными датами;
- скидки на услуги предприятия;
- информирование о достижениях как компании в целом, так и отдельно каждого сотрудника;
- поощрительные командировки;
- оценки коллег и выбор лучших сотрудников месяца (года);
- помощь в семейных делах (устройство детей сотрудников в детский сад вне очереди).

Для того, чтобы улучшить взаимоотношения сотрудников с руководством, руководителям следует порекомендовать следующее:

- по возможности здоровайтесь с сотрудниками по имени;
- в письмах и при устном общении не забывайте говорить: «Спасибо»;
- награждайте сотрудников дополнительными выходными или разрешите уйти с работы пораньше;

- у каждого рабочего стола повесьте таблички с именем сотрудника. Людям нравится чувствовать свою значимость;
- разработайте специальную награду для тех людей, чью деятельность обычно не замечают;
- поведайте сотрудникам о каком-то важном вопросе и попросите их предложить свои варианты решения. Проще говоря, дать вам совет.

Таким образом, если сотрудник желает повышения заработной платы. В этом случае следует дать ему это с условием сдельной формы оплаты труда. Компания достигнет своей главной цели — увеличения объема оказанных услуг и прибыли компании, а сотрудник — повышения заработной платы.

Также руководству ООО «Веранда» следует увеличить бюджет на техническое оснащение предприятия, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя комфортно на рабочем месте.

Таким образом, грамотное сочетание рекомендованных нематериальных (моральных) и материальных мотивирующих факторов — это основа решения вечной проблемы низкой стимуляции персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема стимулирования персонала как инструмента повышения эффективности его работы может быть исследована только в тесной связи с анализом таких понятий, как «мотив» и «потребность». Их изучением занимаются специалисты в области экономики, психологии, социологии, философии и других наук. Сама мотивация представляет собой совокупность процессов, которые побуждают, направляют и поддерживают поведение человека для достижения определенной цели.

Мотив — это побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей. Он превращает внешний побудительный фактор во внутреннее состояние, трансформируемое в конкретное действие или поведение. Именно поэтому, чтобы повысить эффективность работы сотрудников, менеджер должен четко определить мотивы, наиболее важные для каждого работника. Для чего требуется тонкое понимание ситуации, постоянный анализ поведения сотрудников и поручение им таких заданий или функций, которые сами по себе будут являться мотивами для эффективной работы.

В основе мотивов лежат потребности, поэтому очень важно своевременно выявлять социально-психологические установки работников.

Таким образом, менеджеру важно выявлять наиболее значимые потребности сотрудников, чтобы выбирать наиболее эффективные методы мотивации. При этом следует учитывать, что далеко не всегда материальный достаток может являться основным движущим мотивом. Так, например, для работника с высоким уровнем материального достатка мотивом для

повышения эффективности его деятельности, может быть предоставление свободного графика работы в качестве бонуса за перевыполнение плана.

Проведя исследование стимулирования труда сотрудников ООО «Веранда», выявлено, что персонал предприятия удовлетворен многими факторами, обуславливающими их трудовую деятельность — в частности отношениями с непосредственным руководством, соответствием работы личным способностям, самостоятельностью работы, отношениями с коллегами, разнообразием и режимом работы, работой на предприятии. Сотрудники в целом имеют высокую трудовую активность, заинтересованы в выполнении обязанностей и в повышении уровня собственной квалификации в рамках предприятия. Факторы, которыми недостаточно удовлетворен персонал: уровень технической оснащенности предприятия, размер заработной платы, возможность развития, получения дополнительного образования, возможность должностного продвижения, решение возникающих проблем.

По результатам проведенного анализа мотивации и стимулирования персонала были предложены корректировки к существующей системе мотивации: в систему оплаты труда были включены премиальные показатели, ориентированные на получение результата; рекомендовано увеличить бюджет на техническое оснащение предприятия; предложены мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации, а также повышение заработной платы, бесплатный обед, похвала, продвижение по службе, скидка на услуги компании, подарки, обучение сотрудников за счет компании, проведение тренингов, отдых, предоставление служебной машины, улучшение условий труда, возможность организации предприятием посещения сотрудников и их детей оздоровительных центров и санаториев, корпоративные праздники, конкурсы и т. д.

Высококвалифицированный, мотивированный, эффективно работающий персонал может стать одним из важнейших конкурентных преимуществ и сильных сторон внутренней среды компании, и, соответственно, стать одним из факторов, который будет способствовать повышению ее конкурентоспособности и выживаемости на рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Автономов В. С. Человек в зеркале экономической теории. — М.: Наука, 2015.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2015.
3. Булатов А. С. " Экономика "; учебник; М.; издательство БЕК; 2016.
4. Верхоглазенко В.А. Система мотивации персонала // Консультант директора. — 2014.
5. Вигман С. Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. пособие. — М.: ТК Велби, Проспект, 2016.
6. Жевнерчук В.Л., Фомин А.А. Концепция разработки системы стимулирования труда рабочих //Труд и социальные отношения. № 9. 2015. С. 50-62
7. Занковский А. Н. Организационная психология. — М.: Флинта; МПСИ, 2015.
8. Кабанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
9. Каданцева М.С. Методические подходы к оценке кадрового потенциала предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2017. — №8.
10. Коноплёва Г. И., Борщенко А. С. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития // Альманах современной науки и образования. — 2015. — № 2. — С. 86–88.
11. Макклелланд, Д. Мотивация человека. — СПб.: Питер, 2010.
12. Мескон, М. Альберт, М, Хедоури, Ф. Основы менеджмента. — М.: Издательство «Дело», 2016.

13. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017.
14. Мордовин С. К. Управление персоналом: современная российская практика. Учебник. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2015.
15. Страхова О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие / О. А. Страхова. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2016
16. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2015.
17. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления. — М.: ВИПК Энерго, 2016.
18. Фейдимен Д., Фрейгер Р. Личность и личностный рост / Вып. 2. Пер. с англ. — М.: Изд-во Российского открытого университета, 2017.
19. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. — СПб.: Питер; М.: Смысл, 2015.
20. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. — М.: ГроссМедиа, 2016.
21. Шкляр Т.Л. Новый взгляд на мотивацию персонала. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2017.
22. Shanks, NancyH. «Chapter 2». ManagementandMotivation. JonesandBarlett.
23. Весенин В.Р. Основы менеджмента Учебник-Москва 2017.
24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник Москва 2018.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.-М., 2016.
26. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе/Пер. с англ..-М:Аудит ЮНИТИ, 2017.

27. Фалмер Р.М. Выполнение как функция управления./Энциклопедия современного управления, том III. М.,ВИПКэнерго, 2017.

28. <http://www.mosvodokanal.ru>

29. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/motivation>

30. <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>

31. <http://kak-bog.ru/piramida-potrebnostey-maslou>

-