ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: «Анализ и проектирование системы мотивации деятельности на предприятии

(на примере ООО «Пять звезд»)»

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. История создания, развития, организационно-правовая форма, цели и виды деятельности

1.2. Структура управления

1.3. Внешнее окружение и маркетинг в организации

2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.

2.1. Динамика основных экономических показателей

2.2. Персонал и его использование

2.3. Анализ основных и оборотных средств организации

2.4. Оценка финансового состояния

2.5. Анализ прибыльности и рентабельности

3. ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Теоретические основы мотивации

3.2. Анализ и выявление основных проблем мотивации на предприятии.

3.3. Разработка видов управленческих решений по улучшению системы мотивации

4. ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ РЕШЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

4.1. Расчет потребности в ресурсах для реализации предлагаемых решенийи источники их формирования

4.2. Анализ достоинств и недостатков предлагаемых решений

4.3. Выбор управленческого решения и оценка возможности повышения мотивации персонала

4.4. План реализации проекта

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность выбранной темы, обусловлена тем, что эффективность работы любой организации напрямую зависит от того, насколько ее сотрудники заинтересованы в эффективной работе. И чем больше возможностей для достижения своих личных целей они получают, работая на цели компании, тем выше отдача. Казалось бы, все просто – но разработка системы мотивации нередко оказывается «уравнением со многими неизвестными», в котором надо учесть не совпадающие цели и потребности различных сотрудников, цели организации, стратегию развития, имеющиеся ресурсы, кадровую политику руководства и еще множество различных аспектов.

Состав «мотивационной смеси» определяется конкретной ситуацией, в которой функционирует организация. К ситуационным переменным относятся: вид системы управления (административно-командная и т.д.), динамика внешней среды, стратегия предприятия на рынке, вид организационной культуры, тип производства (массовое, серийное и т.д.), вид выпускаемой продукции (сложная-простая), организационная структура, квалификация персонала и др.

Объект исследования: ООО «Пять звезд», Клуб «Вико».

Клуб «Вико» - это предприятие, предоставляющее комплекс услуг в сфере развлечения и отдуха.

Организация системы мотивации в данной сфере имеет свои особенности, которые учитывались при анализе существующей системы мотивации и разработке мероприятий по ее улучшению.

Цель исследования: анализ текущие ситуации на предприятии и разработка системы мотивации, отвечающей современным потребностям организации.

Исходя из цели, определены задачи работы:

- анализ современного состояния предприятия;

- анализ показателей экономической и финансовой деятельности предприятия;

- изучение теоретических основ мотивации и анализ существующей системы мотивации на предприятии;

- разработка системы мотивации, отвечающей современным потребностям организации и нацеленной на улучшение результатов деятельности персонала, и организации в целом.

Дипломная работа состоит из введения, четырех глав, заключения.

В первой главе работа представлена характеристика предприятия, история его развития, цели и виды деятельности. Также в ней рассмотрена структура управления, внешнее окружение предприятия, и дана оценка системы маркетинга.

Во второй главе проведен экономический анализ деятельности предприятия. Выявлены основные проблемы экономической деятельности предприятия. Сделаны выводы по итогам анализа.

В третьей главе рассмотрены проблемы мотивации трудовой деятельности. Проведено исследование теоретических и методологических основ по заданной теме. Рассмотрено состояние системы мотивации на предприятии, выявлены основные проблемы мотивации трудовой деятельности на предприятии.

Четвертая глава – это практическая разработка по изучаемой проблематике. В ней дана оценка возможных направлений совершенствования системы мотивации на предприятии с учетом особенностей его деятельности. Дана оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий.

В заключении представлены выводы по итогам проведенного исследования.

Данные, полученные в ходе исследования, могут быть рекомендованы к применению на предприятии.

**1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1. История создания и развития, организационно-правовая форма, цели и виды деятельности**

ООО «Пять звезд» учреждено общим собранием учредителей в декабре 2005 г.

Общество с ограниченной ответственностью «Пять звезд» создано в соответствии с главой IV ГК РФ, ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими законодательными актами РФ.

Общество является коммерческой организацией.

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава и действующего законодательства. Имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование.

Общество обладает обособленным имуществом, учитываемом на самостоятельном балансе, является его собственником, и отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Общества учреждено двумя физическими лицами. Уставный капитал Общества составляет 217 630 руб. Уставный капитал внесен участниками 50%.

Участники не имеют обособленных прав на отдельные объекты, входящие в состав имущества Общества, в том числе и на объекты, внесенные в качестве вклада.

Место нахождения: 426053, Россия, Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Ворошилова, д. 93/а.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Общество имеет гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления следующих видов деятельности:

- деятельность ресторанов и кафе;

- оптовая, розничная и выездная торговля прочими товарами;

- организация культурно-развлекательных и массовых мероприятий;

- розничная торговля продуктами питания;

- предоставление услуг населению;

- маркетинговые услуги консультации, посреднические услуги;

- и пр. не запрещенные законодательством виды деятельности.

На сегодняшний день ООО «Пять звезд» является организатором и владельцем Клуба «Вико». Характеристика деятельности Клуба «Вико» представлена ниже

Клуб «ВИКО» - это комплексный клубный стиль, действует по принципу «уютного дома», куда приходят в гости. Идеальное место для отдыха.

К услугам клиентов:

Ресторан. Интерьер ресторана на 45-50 мест выполнен в шотландском стиле – камин, сочетание камня и дерева создают ощущение уюта. В меню представлены кулинарные традиции всех континентов в современной манере – красиво и презентабельно: блюда французской, итальянской, каталонской, японской, индийской, тайской, мексиканской, кавказской, русской и советских кухонь. Также повара с удовольствием приготовят блюда по любимому рецепту клиентов.

Гостей Клуба приятно удивит объем порций, ведь здесь господствует система европейских стандартов.

Винный погреб «ВИКО» предоставляет самый широкий выбор вин: от ординарных напитков до эксклюзива.

В будни с 12:00 до 17:00 предлагается дневное меню. По вечерам – живая музыка, которая не мешает беседе, свечи, камин, неповторимая кухня.

Танцевальный зал. Особой гордостью Клуба «ВИКО» является дансинг, оснащенный по самым высоким стандартам уникальной звуковой и световой аппаратурой. В Клубе проходят концерты таких известных музыкантов и групп как: Николай Носков, Гарик Сукачев и «Неприкасаемые», Александр Барыкин, Григорий Лепс, «Песняры», «Воскресенье», «Калинов Мост», «Bonеy-M».

Также в Клубе оказывают услуги по организации свадебных торжеств, дней рождения, корпоративных мероприятий, конференций. Каждый раз оформление зала меняется соответственно случаю, для этого у Клуба имеются все технические возможности.

Чиллаут. В уютной атмосфере на мягких диванах, в приглушенном свете гости Клуба могут поужинать в интимной обстановке или покурить кальян. Здесь нет места суете, здесь только комфорт и покой.

Также Клуб предоставляет:

- отдельный кабинет, где гостям гарантирована полная конфиденциальность, а артисты здесь выступят только для гостей, нужно только захотеть…

- климатический контроль и уникальная система кондиционирования и вентиляции, которая легко находит компромисс между курящими и некурящими клиентами;

- максимальная безопасность и комфорт гостей (система регистрации клиентов, подчиненная требованиям безопасности, гарантирует полную конфиденциальность).

**1.2. Структура управления**

Организационная структура – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Или другими словами, это состав, количество и соподчиненность структурных подразделений.

На многих предприятиях виды деятельности и работников группируют в соответствии с функциями, выполняемыми в рамках фирмы (производство, маркетинг, управление персоналом).

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения поставленных целей. В зависимости от области деятельности фирмы, характера и сложности производства продукции или оказания услуг, размеров предприятия наблюдается широкое разнообразие организационных структур.

Организационная структура ООО «Пять звезд» относится к линейно-функциональным.

Линейно-функциональная организация управления, широко используемая во всем мире, представляет собой вариант иерархического типа структуры управления. Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования и площадей. Работу служб по ремонту оборудования оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ и т. д. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления производством предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реальных условиях этого нет, возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача Информации, что не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей, т. е. высшего эшелона управления.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей и т. д.

Схема организационной структуры ООО «Пять звезд» представлена на рис. 1.

Директор

Бухгартер

Управляющий рестораном

Техник по санитарному режиму

Администратор зала

Бармен

Официант

Повар 5 р

Повар 4 р

Рис. 1. Организационная структура ООО «Пять звезд» (Клуб «Вико»).

Высшим органом управления Обществом является Общее собрание участников. Оно состоит из участников или их представителей. К исключительной компетенции Общего собрания участников относятся:

* определение основных направлений деятельности Общества, утверждение его планов и отчетов об их исполнении;
* изменение и дополнение Устава и Учредительного договора, изменение размера Уставного капитала;
* избрание и отзыв исполнительного органа и ревизионной комиссии;
* утверждение годовых результатов деятельности Общества, включая его обособленные подразделения, утверждение отчетов и заключений ревизионной комиссии, порядка распределения прибыли, определение порядка покрытия убытков;
* создание, реорганизация и ликвидация дочерних предприятий, филиалов, представительств и иных обособленных подразделений, утвержденных положением (уставом) о них;
* вынесение решений о привлечении к имущественной ответственности должностных лиц Общества;
* принятие решения о реорганизации и ликвидации Общества, назначение ликвидационной комиссии, утверждение ликвидационного баланса;
* установление размера, формы и порядка внесения участниками дополнительных взносов;
* решение вопроса о приобретении обществом, участниками Общества либо третьими лицами доли участника;
* решение вопроса о залоге участников общества принадлежащей ему доли (части доли);
* утверждение внутренних нормативных актов, определяющих порядок деятельности Общества (Регламент Общего собрания, Перечень конфиденциальной информации и др.);
* принятие решений о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг.

Из числа участников Общества избирается Председатель и секретарь Общего собрания участников, срок полномочий которых составляет один год.

Председатель Общего собрания участников созывает заседания общего собрания участников или организует проведение голосования методом опроса, председательствует на заседании Общего собрания, руководит деятельностью Общего собрания участников.

Секретарь Общего собрания организует ведение протоколов заседаний Общего собрания участников, которые должны отражать ход заседаний и решения, принятые Общим собранием. Протоколы заседаний Общего собрания подписываются Председателем и секретарем Общего собрания.

Исполнительным органом управления является директор, осуществляющий текущее руководство деятельностью общества. Директор Общества осуществляет свою деятельность на основе принципа единоначалия.

Права и обязанности, размер оплаты директора определяется контрактом, заключенным им с Обществом. Контракт от имени Общества подписывается Председателем Общего собрания участников.

Срок осуществления полномочий директора составляет два года.

Директор решает все вопросы деятельности Общества, кроме тех, которые входят в исключительную компетенцию Общего собрания участников. Директор подотчетен собранию участников и организует выполнение его решений. Он не вправе принимать решения, обязательные для участников Общества.

Директор вправе без доверенности осуществлять действия от имени Общества: осуществлять оперативное руководство деятельностью Общества:

* без доверенности действует от имени общества, представляет его интересы и совершает сделки;
* выдает доверенности на право представительства от имени общества;
* заключает трудовые договоры с работниками, издает приказы о назначении, переводе и увольнении работников общества, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
* утверждает штат;
* осуществляет иные полномочия, закрепленных в контракте с ним, и не отнесенные Федеральным законом и Уставом к компетенции общего собрания участников общества.

Своими действиями директор непосредственно создает, изменяет и прекращает гражданские права и обязанности представляемого им Общества.

Участники общества могут досрочно освободить директора от обязанностей за нарушение финансовой дисциплины, повлекшее за собой финансовый и материальный ущерб, невыполнение функциональных обязанностей, а также по другим основаниям, определенным контрактом.

Директор должен знать и требовать выполнения починенными всех нормативно-правовых актов, положений, инструкций, установленных и юридически обоснованных на предприятии.

Клуб «Вико» - предприятие общественного питания, осуществляющее деятельность различных видов: торговлю оптом и в розницу, производственную деятельность. Во главе стоит директор и управляющий рестораном.

Управляющий рестораном контролирует работу ресторана, снабжение, кухню и производство.

Он обязан знать и требовать; порядок оформления всех документов; порядок получения, учета, хранения и использования денежных сумм; стандарты обслуживания, принятые в корпорации; контролировать и постоянно улучшать качество продукции, участвовать в разработке меню.

Организация финансовой деятельности и учета возложена на бухгалтера.

К функциям бухгалтера относятся:

* осуществление контроля за сохранностью собственности;
* контроль за правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей;
* достоверная и рациональная организация бухгалтерского учета, отвечающего требованиям оперативных правил ведения учета;
* внедрение передовых форм и методов бухгалтерского учета на основе широкого применения вычислительной техники;
* составление балансов и бухгалтерской отчетности;
* своевременное начисление и своевременное перечисление средств амортизационного фонда на финансирование затрат по капитальным вложениям и капитальному ремонту;
* осуществление контроля за своевременным проведением инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей и расчетов, а также ревизий;
* составление бухгалтерской отчетности на основе достоверных документов и соответствующих бухгалтерских записей, своевременное представление ее соответствующим органам;
* применение утвержденных в установленном порядке типовых унифицированных форм первичной документации, строе соблюдение порядка оформления этой документации;
* обеспечение строгого соблюдения кассовой и расчетной дисциплины, правильное расходование полученных в банках средств по назначению, соблюдение порядка выписки чеков и хранение чековых книжек и т.д.

При ведение бухгалтерского учета руководствуется собственной учетной политикой.

**1.3. Внешнее окружение и маркетинг в организации**

Внешняя среда неоднородна и дифференцирована по силе, периодичности, характеру влияния на предприятие.

Внешняя среда – это совокупность субъектов и сил, находящихся за пределами предприятия и оказывающих какое-либо влияние на его состояние.

Существуют различные подходы к описанию структуры внешней среды организации. Чаще всего в современной литературе внешняя среда организаций рассматривается как двухуровневая система, состоящая из микро- (среды непосредственного окружения) и макросреды (среды косвенного окружения), каждая из которых включает определенные факторы, или субсреды. Но необходимо помнить, что косвенное влияние не менее реально.

Макроокружение создает общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и других предприятий границы допустимого и недопустимого. Подобно тому как атмосфера по-разному действует на людей, так и макроокружение в разной степени влияет на предприятия в зависимости от уровня их «здоровья».

Макроокружение по отношению к предприятию выступает:

- как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности;

- как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии.

Состав макроокружения, характеристика его составляющих и их влияние на организацию приводятся ниже.

Социальная составляющая представляет собой комплекс социальных явлений и процессов. Она характеризуется численностью и структурным составом населения, уровнем образования, стилем жизни, привычками, традициями, трудовой этикой, готовностью людей терпеть лишения, связанные с проводимыми реформами, и т.п.

Экономическая составляющая определяется уровнем и особенностями рыночного механизма. Изучаются многие ее стороны и, в первую очередь, уровень экономического развития, бюджет страны и его выполнение, доступность ресурсов, доходы населения, уровень безработицы, уровень налогообложения, инфляция, процентные ставки, производительность труда, величина заработной платы и т.д.

Правовая составляющая устанавливает права, ответственность и обязанности предприятий, определяющие правила деловых взаимоотношений, отношения предприятия с обществом, ограничения на отдельные виды деятельности, права потребителей продукции, порядок регистрации предприятия, его санации и др. Изучение правовой составляющей должно состоять в изучении как содержания правовых актов, так и существующей практики их соблюдения.

Политическая составляющая представлена органами государственной власти и конкурирующими партиями и группами.

При всех различиях устройства государство и рынок находятся в сложных взаимоотношениях, зависящих от господствующей системы взглядов на общественную организацию, особенностей этапа развития страны, лидеров, определяющих политику, и др.

Технологическая составляющая представлена факторами научно-технического прогресса в области производства, материалов и продуктов. Ряд этих факторов создаются внутри фирм, но в значительно большей степени – вне их, в научных организациях, научно-технических центрах и т.п.

К среде непосредственного окружения относят ту часть внешней среды, с которой предприятие имеет конкретное и непосредственное взаимодействие.

В центре внимания находятся потребители, конкуренты, поставщики. В случае необходимости изучают также организацию торговли, деятельность посредников. Помимо этого объектом изучения является местоположение предприятия на рынке среди конкурентов.

Если говорить об Ижевском рынке развлекательных услуг, то основными конкурентами являются:

* Ресторан: ресторан «Вавилон», ресторан «Кама», ресторан-кафе «Позимь», ресторан «Вико», ресторан «Медведь»
* Dansinq: ночной клуб «Вавилон–Диско», развлекательный комплекс «Искра», дискотека «Light Zone», дискотека «Гранд», развлекательный комплекс «Голливуд», дискотека «Вико».

Для одного города, и тем более предприятия это достаточно высокий уровень конкуренции. Поэтому создание маркетинговой службы на предприятии просто необходимо. Конкуренция была и остается формой взаимного соперничества, именно благодаря ей обеспечивается энергичное движение вперед.

Рассмотрим основные преимущества и недостатки в деятельности конкурентов (табл. 1).

По данным анализа конкурентных преимуществе Клуб «Вико» может составить конкуренцию по всем параметрам. Однако данная ситуация шатка, так как ситуация на рынке развлекательных услуг динамично развивается и требует постоянной готовности к переменам.

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентные преимущества | Участники рынка |
| Ресторан | «Вавилон» | «Кама» | «Позимь» | «Медведь» | «Вико» |
| Качество продукции | + | + | + | + | + |
| Ассортимент  | - | + | + | - | + |
| Цены  | - | + | - | - | + |
| Качество обслуживания | - | - | + | - | + |
| Интерьер  | + | - | + | + | + |
| Имидж  | + | - | - | + | + |
| Дансинг | ВавилонДиско | «Искра» | LZ | Гранд  | Голливуд  | Вико  |
| Режим работы | + | + | - | - | - | + |
| Качество обслуживания | - | + | + | + | - | + |
| Интерьер  | + | + | - | + | + | + |
| Цены  | - | - | - | - | - | + |
| Имидж  | + | + | + | + | + | + |

Основные поставщики ООО «Пять звезд» делятся по видам поставляемой продукции.

Таблица 2

Основные поставщики

|  |  |
| --- | --- |
| Вид продукции | Поставщики |
| Вино-водочные изделия | ООО «Бахус», ООО ТД «Русь-Импорт», ООО ТК «Ликанте» |
| Сигареты  | ООО «Олимп», ИП Колотова С.Е. |
| Пиво | ИП Соловьев С.Н., ИП Аникин Ю.П. |
| Копчености / колбасы | ИП Федин Н.М. |
| Пепси / соки / воды | ООО «Пепсико-Холдинг», ИП Шатаева С.В., ООО «Гринтаун-Урал», ООО «Афалино» |
| Соусы / майонез / специи | ООО «Сеть», ООО «Компания Потро-продукт», ООО «Магия аромата» |
| Сыры | ООО «Аристей»  |
| Замороженные овощи / ягоды | ООО «Вектор», ИП Галлутдинов И.И.  |
| Свежие овощи / фрукты | ООО «Агропродукт» |
| Мясо | ООО «Атлантика, ИП Бузанов О.А., ООО «Ижпродсервис», ООО «РИОЗРЗ» |

По определению основоположника теории маркетинга американского ученого Ф. Котлера **маркетинг** – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Процесс обмена требует работы: это поиск покупателей, выявления их нужды, проектирование соответствующих товаров, продвижение их на рынок, складирование, перевозка, ценообразование, организация сервиса, рекламирование.

Роль маркетинга в экономике – повышение ее торгово-операционной эффективности. На современном этапе маркетинг понимается как выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, способного не только реагировать на развитие рыночной обстановки, но и самому изменять параметры окружающей среды, обеспечивая выход на рынок, расширение рынка, обеспечение безопасности рынка.

Маркетинг требует управления. Под управлением маркетингом понимают анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление и поддержание обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких как получение прибыли, рост объемов сбыта, увеличение доли рынка. Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей, т.е. управление маркетингом – это управление спросом. Сохранять свой круг потребителей и приобретать новых превращается в главную потребность рыночной деятельности.

Цели маркетинга: максимально высокое потребление, достижение максимальной потребительской удовлетворенности, предоставление максимально широкого выбора, максимальное повышение качества жизни.

Управляющие маркетинга – это должностные лица фирмы, занимающиеся исследованием маркетинговой ситуации, претворением в жизнь намеченных планов и осуществляющие контрольные функции. Сюда относятся управляющие по сбыту и сотрудники службы сбыта, руководящие работники службы рекламы и стимулирования сбыта, исследователи маркетинга, управляющие по товарам и специалисты по проблемам ценообразования.

В настоящее время на ООО «Пять звезд» отсутствует отдел маркетинга и рекламы, непосредственно рекламой занимается директор, что не входит в его основные обязанности. Этот факт является недостатком функционирования предприятия, т.к. в современном мире конкурентная борьба на рынках сбыта товаров и услуг становится все более жесткой.

В целом, ООО «Пять звезд» проводит достаточно пассивную рекламную политику. Например, выпускаются имиджевые ролики на телевидении «ГТРК-Удмуртия», на радио «Авторадио» и «Адам», на улицах время от времени располагаются рекламные щиты, реклама в прессе. Такой пробел в маркетинговой компании возмещает только качество предоставляемых услуг. В 2006 г. общая сумма коммерческих расходов достаточно низкая – 115,7 тыс. рублей в год, что составляет 0,23% от суммы выручки. Это объясняется применением в основном политики скидок и отсутствием целенаправленной рекламной работы.

В 2007 г., на текущий момент средства, выделяемые на рекламу, значительно увеличились. Для рекламы дискотеки ведется целенаправленная реклама на «Авторадио». На предприятиях, с которым сотрудничает ООО «Пять звезд», в качестве поощрения распространяются бесплатные билеты на дискотеку «Вавилон», в определенное время посетители могут прийти на дискотеку бесплатно. Данные мероприятия значительно увеличивают известность дискотеки в городе, среди молодежи города дискотека пользуется популярностью за счет специально подобранного для данной возрастной группы репертуара. За счет рекламы дискотеки узнаваемость торговой марки ресторана среди населения города Ижевска значительно выросла.

В дальнейшем, для увеличения числа клиентов необходима разработка единой маркетинговой стратегии и рекламной компании. Это позволит хозяйственным звеньям получить стратегическое обоснование своих действий, т.е. выяснить и оценить перспективы своей работы на определенный и длительный период.

**2. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1. Динамика основных экономических показателей**

Для анализа динамики экономических показателей работыООО «Пять звезд», воспользуемся данными, которые приведены в таблице 3.

Как видим из приведенных данных, за анализируемый период практически все показатели деятельности предприятия улучшились. ООО «Пять звезд» наращивало объемы реализации продукции.

В 2006 г. по сравнению с 2005 г. выручка увеличилась на 2579 тыс. руб. или на 7,7%; в 2007 г. по сравнению с 2006 г. – на 13296,6 тыс. руб. (т.е. на 36,7%). Это связано с расширением рынка сбыта услуг 9большим числом проведения корпоративных вечеров и подобных услуг), с налаживанием более тесных и продуктивных связей как со старыми партнерами, так и с привлечением новых.

Затраты на 1 руб. выручки имеют высокий уровень. В 2005-2006 гг. их уровень составил 0,92 руб. на 1 руб. выручки, а в 2007 г. – 0,87 руб., т.е. наблюдается снижение уровня затрат на 0,05 руб. или 5,1%.

Наряду с увеличением реализованной продукции и услуг, увеличивалась также их себестоимость. В 2006 г. по сравнению с 2005 г себестоимость выросла на 2476 тыс. руб. или на 8,0%, а в 2007 г. по сравнению с 2006 г. соответственно – на 9907,3 тыс. руб. или на 29,7%. Темп роста себестоимости ниже темпа роста выручки, что положительно сказывается на уровне прибыли и рентабельности предприятия.

Таблица 3

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Пять звезд» за 2005-2007 гг

 (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | Сумма  | Темп роста, % | Отклонение в сумме (+/-) |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 к 2005 | 2007 к 2006 | 2006 к 2005 | 2007 к 2006 |
| 1. Выручка от реализации товаров и услуг (без НДС) | тыс. руб. | 33646 | 36225 | 49521,6 | 107,7 | 136,7 | +2579 | +13296,6 |
| 2.Себестоимость реализованной продукции и услуг | тыс. руб. | 30848,4 | 33324,4 | 43231,7 | 108,0 | 129,7 | +2476 | +9907,3 |
| 3. Затраты на 1 руб. выручки | % | 91,7 | 92,0 | 87,3 | 100,3 | 94,9 | +0,03 | -4,7 |
| 4. Прибыль / убыток от реализации | тыс. руб. | 2309,8 | 2254,8 | 5273,1 | 97,6 | 233,9 | -55 | +3018,3 |
| 5. Рентабельность продаж | % | 6,9 | 6,2 | 10,7 | --- | --- | -0,7 | +4,5 |
| 6. Чистая прибыль | тыс. руб. | 1855,5 | 1403,4 | 3485,8 | 75,6 | 248,4 | -452,1 | +2082,4 |
| 7. Рентабельность деятельности | % | 5,5 | 3,9 | 7,0 | --- | --- | -1,6 | +3,1 |
| 8. Средняя стоимость основных фондов | тыс. руб. | 3956,8 | 4952,3 | 5705,3 | 125,2 | 115,2 | +995,5 | +753,0 |
| 9. Фондоотдача | % | 8,5 | 7,21 | 8,68 | 84,8 | 120,4 | -1,29 | +1,47 |
| 10. Фондоемкость | % | 0,12 | 0,14 | 0,12 | 116,7 | 85,7 | +0,02 | -0,02 |
| 11. Средняя стоимость оборотных активов | тыс. руб. | 2304,6 | 3287,1 | 4911,7 | 142,6 | 149,4 | +982,5 | +1624,6 |
| 12. Отдача оборотных средств | % | 14,6 | 11,02 | 10,08 | 75,5 | 91,5 | -3,58 | -0,94 |
| 13. Среднегодовая численность работников | чел. | 17 | 18 | 20 | 105,9 | 111,1 | +1 | +2 |
| 14. Производительность труда | тыс. руб. / чел. | 1979,18 | 2012,5 | 2475,63 | 101,7 | 123,0 | +33,32 | +463,13 |

В 2006 г. по сравнению с 2005 г. сумма прибыли от реализации сократилась на 55 тыс. руб. (т.е. на 2,4%), что связано с опережающим ростом себестоимости. В 2007 г. по сравнению с 2006 г. прибыль от реализации увеличилась на 3018,3 тыс. руб. или на 133,9%. Данное отклонение является положительным показателем.

Чистая прибыль в 2006 г. по сравнению с 2005 г. сократилась на 452,1 тыс. руб., или на 24,4%, это связано с ростом расходов, не включаемых в себестоимость. В 2007 г. по сравнению с 2006 г. выросла на 2082,4 тыс. руб., или на 148,4%.

Показатели использования основных фондов и оборотного капитала по выручке имеют в целом неплохое значение. Более подробно данные показатели рассматриваются в следующих разделах работы.

Численность работников увеличилась в 2006 г. на 1 чел. (5,9%), в 2007 г. на 2 чел. (11,1%). При этом наблюдается рост производительности труда в 2006 г. на 33,32 тыс. руб. (1,7%), в 2007 г. на 463,13 тыс. руб. (23%). Если в 2006 г. рост численности был опережающим по отношению к производительности труда, то в 2007 г. наоборот темп роста производительности труда опережает темп роста численности работников, что является показателем развития деятельности предприятия и повышением эффективности использования персонала.

**2.2. Персонал и его использование**

Управление численностью и составом работников является наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом торгового предприятия. Состав данной фирмы: директор, зам. директора, главный бухгалтер, товароведы, заведующие отделов.

Основной целью управления персоналом является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей стратегией торгового менеджмента, т.к. сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности.

Формирование персонала фирмы предусматривает осуществление комплекса мероприятий по отбору необходимых работников на рынке труда, их подготовке, а также по повышению квалификации собственных работников. При этом обеспечивается замена выбывающих работников.

При решении задач управления движением персонала особое внимание уделяется предотвращению его текучести. Предотвращение увольнения работников по собственному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворением их трудовой мотивации.

В целом на предприятии ООО «Пять звезд» работает 20 человек. Из них 3 человек представляют административно управленческий аппарат, во главе с директором предприятия (табл. 4).

Вспомогательная служба комплекса имеет в своем составе 2 человек, в нее входят следующие категории работников: техники по санитарному режиму. Данная служба является неотъемлемой частью предприятия и служит для поддержания эффективной работы при решении хозяйственных и прочих задач комплекса.

Таблица 4

Динамика и структура персонала ООО «Пять звезд»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Персонал по категориям | 2005 | 2006 | 2007 |
| Чел. | Ув, % | Чел. | (+/-) | Ув, % | Чел. | (+/-) | Ув, % |
| Всего, в т.ч. | 17 | 100 | 18 | +1 | 100 | 20 | +2 | 100 |
| Адм.-упр. персонал | 3 | 17,7 | 3 | --- | 16,7 | 3 | --- | 15,0 |
| Оперативный персонал | 12 | 70,6 | 13 | +1 | 72,2 | 15 | +2 | 75,0 |
| Вспомогательный персонал | 2 | 11,7 | 2 | --- | 11,1 | 2 | --- | 10,0 |



Рис. 2. Динамика движения персонала по категориям работников

Персонал предприятия характеризуется следующими признаками: по полу, возрасту, уровню образования, стажу работы.

Кадровый состав в 2007 г. состоял:

- по полу:

женщин – 15 чел. (75%);

мужчин – 5 чел. (25%);



Рис. 3. Деление персонала ООО «Пять звезд» по полу

- по возрасту:

от 18 до 30 лет – 11 чел. (55%);

от 30 до 40 лет – 6 чел. (30%);

старше 40 лет – 3 чел. (15%);



Рис. 4. Деление персонала ООО «Пять звезд» по возрасту

- по уровню образования:

высшее – 7 чел. (35%);

среднее-специальное – 11 чел. (55%);

среднее – 2 (10%).



Рис. 5. Деление персонала ООО «Пять звезд» по уровню образования

- по стажу работы:

до 5 лет – 12 чел. (60%);

от 5 до 10 лет – 3 чел. (15%).

от 10 до 15 лет – 1 чел. (5%);

от 15 до 20 лет – 2 чел. (10%);

свыше 20 лет – 2 чел. (10%).



Рис. 6. Деление персонала ООО «Пять звезд» по стажу работы

В целом кадровый состав относительно молод, имеет высокий уровень образования.

Основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, порядок приема и увольнения работников, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в ООО «Пять звезд» - устанавливают Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Пять звезд». По данному Положению определяются требования к персоналу ООО «Пять звезд». Правила служат для более качественного обслуживания клиентов и четкого понимания работниками общих требований руководства. Выполнение правил, установленных документом, обязательно для каждого работника вне зависимости от его должности.

Система оплаты труда предприятия ООО «Пять звезд» разработана с учетом законодательных актов РФ, т.е. предусматривает государственное регулирование заработной платы. При организации оплаты труда на ООО «Пять звезд» учтены основные традиционно устоявшиеся элементы и принципы оплаты труда.

Для учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, используется табель рабочего времени – форма Т-12, утвержденная Постановлением Госкомстата РФ от 30 октября 1997г. №71а. Сущность табельного учета заключается в ежедневной регистрации явки сотрудников на работу, ухода с работы, всех случаев опозданий и неявок с указанием причины, а также часов простоя и часов сверхурочной работы. Табель составляется каждый календарный месяц в одном экземпляре, подписывается руководителем структурного подразделения и передается в бухгалтерию для расчета заработной платы.

На предприятии разработано штатное расписание. В нем фиксируются должностные оклады по структурным подразделениям, как для административно-управленческого персонала, так и для служащих и рабочих. В штатном расписании устанавливаются должностные оклады, надбавка к ним, количество сотрудников данной должности, определяется фонд заработной платы структурных подразделений.

Для оплаты труда всех сотрудников предприятия ООО «Пять звезд» разработано Положение по оплате труда персонала предприятия. В Положении отражена система начисления заработной платы работникам предприятия:

Зарплата администрации ресторана состоит из оклада и районного коэффициента в размере 15% за отработанное согласно производственного календаря время. Оклад устанавливается штатным расписанием.

Оплата труда администраторов зала производится также согласно окладов по штатному расписанию. Рабочее время администраторов согласовывается ежемесячным графиком.

Оплата труда официантов, поваров, барменов и техников по санитарному режиму повременная. Тарифная ставка за 1 час определяется из окладов по штатному расписанию. Оклад в штатном расписании определен на среднюю норму рабочего времени согласно производственного календаря. Например на 2007 г. – 1986/12 = 165,5 час. Рабочее время вышеуказанного персонала согласовывается ежемесячным графиком.

Оклады являются основой заработной платы сотрудника, но на предприятии существуют дополнительные выплаты.

Для усиления материальной заинтересованности работников в повышении качества работы и производительности труда разработана система премирования. Дополнительные премиальные выплаты являются важной составной частью заработной платы рабочих. Премирование осуществляется на основе «Положения о премировании за производственные результаты», разработанного руководством предприятия и утвержденного генеральным директором ООО «Пять звезд». Это положение действительно для всех структурных подразделений развлекательного комплекса и распространяется на руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

Из описаний элементов оплаты труда ООО «Пять звезд» выше можно определить форму и систему оплаты труда сотрудников данного предприятия как повременно-премиальную. Использование данной системы на предприятии позволяет:

 контролировать выполнение производственных заданий каждого структурного подразделения. Ответственные лица следят за качеством работы сотрудников данного подразделения и в конце месяца подводят итоги в виде КТУ каждого сотрудника.

 вести строгий учет отработанного рабочим времени, т. к. от количества отработанных часов в месяц зависит заработная плата рабочего. К тому же это способствует укреплению трудовой и производственной дисциплины.

 объективно и справедливо дифференцировать оклады по каждой категории персонала предприятия.

 стимулировать работников к достижению более высоких индивидуальных и коллективных результатов труда, повышению качества работы

 гарантировать, независимо от результатов деятельности предприятия, основную заработную плату за выполнение норм труда и вознаграждение за выполнение или перевыполнение производственных заданий

 гибко регулировать заработную плату с учетом результатов работы предприятия и личного трудового вклада каждого работника.

Система организации оплаты труда на предприятии ООО «Пять звезд» во многом раскрывает основные принципы организации заработной платы.

На предприятии независимо от результатов деятельности выплачивается основная заработная плата, соответствующая должностному окладу установленному в штатном расписании и оговоренная в трудовом договоре.

Дифференциация заработной платы зависит от количества и качества труда работника. Качество определяется профессиональной подготовкой сотрудника, уровнем ответственности за персонал или используемые средства и предметы труда. Количество труда, при установлении различий между заработной платой работников, определяется количеством отработанных часов, индивидуальными и коллективными результатами труда.

Принцип заинтересованности работников в достижении более высоких результатов труда раскрывается в системе премирования за производственные результаты.

Принцип взаимосвязи заработной платы с изменением производительности труда проявляются также в системе премирования, т. к. ежемесячные премии являются важной составной частью заработной платы и зависят от результатов деятельности предприятия.

В таблице 3 представлены данные по динамике показателей ФОТ и заработной платы по категориям работников.

Таблица 5

Динамика ФОТ и СЗП

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2005 | 2006 | 2007 |
| Сумма  | (+/-) | Темп роста, % | Сумма  | (+/-) | Темп роста, % к 2005 | Темп роста, % к 2004 |
| Фонд оплаты труда, итого, тыс. руб. | 751,2 | 948 | +196,8 | 126,2 | 1346,6 | +398,6 | 142,1 | 179,3 |
| Средняя заработная плата по организации, руб. | 3682 | 4389 | +707 | 119,2 | 5611 | +1222 | 127,8 | 152,4 |
| по категориям персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Адм.-упр. персонал, руб. | 5000 | 6000 | +1000 | 120,0 | 7500 | +1500 | 125,0 | 150,0 |
| Оперативный персонал, руб. | 3500 | 4200 | +700 | 120,0 | 5500 | +1300 | 131,0 | 157,2 |
| Вспомогательный персонал, руб. | 2800 | 3200 | +400 | 114,3 | 3600 | +400 | 112,5 | 128,6 |



Рис. 7. Динамика СЗП по категориям персонала

По всем категориям работников наблюдается рост средней заработной платы.

В 2005 г. рост средней заработной платы по организации составил 19,2%. Наибольший рост приходится на административно-управленческий и оперативный персонал – 20%.

В 2006 г. рост средней заработной платы по организации составил 27,8%. Наибольший рост приходится на оперативный персонал – 31%, средняя заработная плата административно-управленческого персонала выросла на 25%.

Сумма ФОТ в 2005 г. выросла на 26,2%, в 2006 г. на 42,1%.

**2.3. Анализ основных и оборотных средств предприятия**

Анализ основных фондов проводится в два этапа:

- анализ состава и структуры основных средств;

- анализ показателей использования основных фондов.

Анализ состава и структуры основных средств проходит по следующей схеме.

Анализ состава предполагает изучение основных фондов предприятия по группам основных средств.

Анализ структуры основных средств проводится по удельному весу в общей сумме основных фондов отдельных групп основных фондов.

По данным аналитической таблицы 6 можно сделать следующие выводы:

За анализируемый период суммовой показателей основных фондов имеет тенденцию стабильного роста: в 2006 г. – на 687 тыс. руб. (+15,0%), в 2007 г. – на 818,9 тыс. руб. (+15,5%).

Таблица 6

Анализ состава, структуры и динамики основных фондов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группыосновных средств | 2005 | 2006 | 2007 |
| сумма | УВ, % | сумма | изменение по сумме (+/-) | Тр, % | УВ, % | УВ (+/-), % | сумма | изменение по сумме (+/-) | Тр,% | УВ, % | УВ,(+/-), % |
| Здания  | 2465,7 | 53,5 | 2293,1 | -172,6 | 93,0 | 43,3 | -10,2 | 2615,1 | +322,0 | 114,0 | 42,8 | -0,5 |
| Сооружения  | 36,9 | 0,8 | 42,4 | +5,5 | 114,9 | 0,8 | --- | 55,0 | +12,6 | 129,7 | 0,9 | +0,1 |
| Машины и оборудование  | 1350,4 | 29,3 | 1817,5 | +467,1 | 134,6 | 28,7 | -0,6 | 2115,3 | +297,8 | 116,4 | 34,6 | +5,9 |
| Транспортные средства  | 516,2 | 11,2 | 632,0 | +115,8 | 122,4 | 11,9 | +0,7 | 815,5 | +183,5 | 129,0 | 13,3 | +1,2 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь  | 239,6 | 5,2 | 510,8 | +271,2 | 213,2 | 9,6 | +4,2 | 513,8 | +3,0 | 100,7 | 8,4 | -1,2 |
| ИТОГО | 4608,8 | 100 | 5295,8 | +687,0 | 115,0 | 100 | --- | 6114,7 | +818,9 | 115,5 | 100 | --- |

В составе основных фондов наибольший удельный вес имеют такие группы как здания.

В 2005 г. на их долю приходилось 53,5% суммы основных средств; в 2006 г. наблюдается снижение данного показателя на 10,2% по доле; в 2007 г. – снижение доли составило 0,2%.

При этом наблюдается снижение по сумме в 2006 г. – на 172,6 тыс. руб. (-7,0%), рост в 2007 г. – на 322 тыс. руб. (+14,0%).

По группе машины и оборудование наблюдается следующая картина: в 2005 г. на их долю приходилось 29,3% основных средств; в 2006 г. наблюдается рост по сумме на 632 тыс. руб. и сокращение доли на 0,6%; в 2007 г. наблюдается рост по сумме на 183,5 тыс. руб., по доле – 1,2%.

Транспортные средства в 2005 г. составляли 11,2% от общей суммы основных фондов; в 2006 г. сумма приходящаяся на транспортные средства увеличилась на 115,8 тыс. руб., доля – на 0,7%; в 2007 г. сумма увеличилась на 183,5 тыс. руб., доля – на 1,2%.

На долю сооружений, производственного и хозяйственного инвентаря приходится небольшая доля основных средств.

Общая картина динамики основных фондов говорит о расширении деятельности предприятия.

Анализ использования оборотных средств.

Величина и структура текущих активов должна соответствовать потребностям предприятия, которые отражены в бюджете.

Структура оборотных средств отражает, в частности, специфику операционного цикла

По данным анализа динамики и структуры выявлено следующее (таблица 7).

Таблица 7

Анализ динамики и структуры оборотных активов, тыс.руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды оборотных активов | 2005 | 2006 | 2007 |
| сумма | УВ,% | Сумма | изменение по сумме, (+/-) | Темп роста, % | УВ,% | (+/0) | Сумма | изменение по сумме, (+/-) | Темп роста, % | УВ,% | (+/0) |
| Оборотные активы ВСЕГО | 2896,4 | 100 | 3677,8 | +781,4 | 127,0 | 100 | --- | 6145,6 | +2467,8 | 167,1 | 100 | --- |
| 1. Запасы | 1684,7 | 58,1 | 2313,4 | +628,7 | 134,7 | 62,9 | +4,8 | 3168,2 | +854,8 | 136,9 | 51,6 | -11,3 |
| 2. НДС | 563,5 | 19,5 | 171,6 | -391,9 | 30,5 | 4,7 | -14,8 | 179,8 | +8,2 | 104,8 | 2,9 | -1,8 |
| 3. Дебиторская задолженность  | 590,0 | 20,4 | 1086,3 | +496,3 | 184,1 | 29,5 | +9,1 | 2117,7 | +1031,4 | 194,9 | 34,5 | +5,0 |
| 4. Краткосрочные финансовые вложения | 31,8 | 1,1 | 3,3 | -28,5 | 10,4 | 0,1 | -1,0 | 3,3 | --- | 100 | 0,0 | -0,1 |
| 5. Денежные средства | 26,4 | 0,9 | 103,2 | +76,8 | 390,9 | 2,8 | +1,9 | 676,6 | +573,4 | 655,6 | 11,0 | +8,2 |

Общая сумма оборотных активов имеет тенденцию роста за весь анализируемый период.

Отклонения в структуре оборотных активов связаны, прежде всего с изменениями в суммовых выражениях.

Так, общая сумма оборотных активов в 2006 г. выросла на 781,4 тыс. руб. (27,0%), а в 2007 г. на 2467,8 тыс. руб. (67,1%).

Показатель запасов имеет наибольшее значение в структуре оборотных активов. В 2005 г. он составил 58,1%; в 2006 г. – 62,9%; в 2007 г. – 51,6%. По сумме наблюдается рост показателя: за 2006 г. на 628,7 тыс. руб. (34,7%); в 2007 г. – 854,8 тыс. руб. (36,9%).

Предприятие имеет как краткосрочную, так и долгосрочную дебиторскую задолженность.

Дебиторская задолженность в составе оборотных активов имеет удельный вес: в 2005 г. – 20,4%; в 2006 г. – 29,5%; в 2007 г. – 34,5%. Рост доли дебиторской задолженности в составе оборотных активов имеет отрицальные последствия для предприятия. Дебиторская задолженности – это отвлеченные средства в расчетах, которые не могут некоторое время быть использованы, что значительно сокращает финансовые возможности предприятия.

В 2006 г. сумма дебиторской задолженности выросла на 496,3 тыс. руб. (84,1%), в 2007 г. – на 1031,4 тыс. руб. (94,9%).

Показатель денежных средств, как группы оборотных средств, имеет несущественное значение в структуре оборотных активов, при этом наблюдается тенденция устойчивого роста.

На долю НДС приходится в 2005 г. – 19,5%; в 2006 г. – 4,7%; в 2007 г. – 2,9.

В 2005 г. предприятие осуществило вложения в краткосрочные финансовые вложения, которые составили 1,1% в сумме оборотных активов. В последующие годы сумма краткосрочных финансовых вложений существенно снизилась.

Финансовое положение предприятия, его показатели ликвидности и платежеспособности непосредственно зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в текущие активы, превращаются в реальные деньги.

Длительность нахождения средств в обороте определяется совокупным влиянием ряда разно направленных внешних и внутренних факторов.

Для более подробного рассмотрения оборачиваемости оборотных активов в разделе анализа финансового состояния проведен анализ оборачиваемости элементов текущих активов (анализ деловой активности).

**2.4. Анализ финансового состояния**

Оценка ликвидности баланса.

Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности предприятия, то есть его способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная времени, необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше их ликвидность.

Предприятие может быть ликвидным в той или иной степени, поскольку в состав текущих активов входят разнородные оборотные средства, среди которых имеются как легко реализуемые, так и труднореализуемые в целях погашения внешней задолженности.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. Анализ ликвидности баланса приведён в таблице 8, где также представлено соотношение абсолютно ликвидного баланса.

Таблица 8

Показатели ликвидности баланса.

|  |  |
| --- | --- |
| Абсолютно ликвидный баланс. | Соотношение активов и пассивов баланса ООО «Пять звезд» |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| А1≥П1;А2≥ П2;А3 ≥П3;А4 ≤П4. | А1<П1;А2<П2;А3 >П3;А4 < П4. | А1< П1;А2 > П2;А3 > П3;А4 < П4. | А1> П1;А2 > П2;А3 >П3;А4 < П4. |

Отталкиваясь от данных таблицы 8 можно определить, что баланс предприятия ООО «Пять звезд» в 2005 г. признается не ликвидным, в 2006 г. имел перспективный уровень ликвидности, когда наиболее ликвидные активы меньше краткосрочных пассивов (их источников). Из этого следует, что в этот период баланс неликвиден, но сохраняется возможность повысить уровень ликвидности в перспективе. Именно это и наблюдается – в 2007 г. показатели соответствуют абсолютно ликвидному балансу. Следовательно, степень покрытия обязательств предприятия его активами увеличивается и предприятие становится абсолютно платежеспособным по всем видам обязательств.

Проводимый по схеме анализа ликвидности баланса является приближенным. Более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов.

Анализ показателей ликвидности и платежеспособности.

Показатели (коэффициенты) ликвидности характеризуют способность предприятия погасить своевременно свои текущие (краткосрочные) обязательства. Они рассчитываются путем сравнения суммы активов, которые могут относительно быстро превратиться в платежные средства, с суммой краткосрочных пассивов. Приводимые ниже нормальные ограничения показателей ликвидности получены на основе статистических обработок, экспертных опросов, математического моделирования и соответствуют как зарубежной, так и российской практике.

Различные показатели ликвидности не только дают характеристику устойчивости финансового состояния организации при разной степени учёта ликвидности средств, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. Например, для поставщиков сырья и материалов наиболее интересен коэффициент абсолютной ликвидности. Покупатели и держатели акций предприятия в большей мере оценивают платежеспособность по коэффициенту текущей ликвидности.

Основными относительными показателями ликвидности являются:

* Коэффициент текущей ликвидности
* Коэффициент срочной ликвидности
* Коэффициент абсолютной ликвидности
* Коэффициент общей платежеспособноси

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент общего покрытия долгов) *–* характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств. Это общая оценка ликвидности предприятия показывает сколько финансовых ресурсов в денежном эквиваленте приходится на 1 руб. текущих обязательств.

Показатель текущей ликвидности (*КТЛ*) рассчитывается по формуле:



где - денежные средства;

- краткосрочные финансовые вложения;

- краткосрочная дебиторская задолженность;

- прочие оборотные активы;

- материальные запасы;

- краткосрочные кредиты и займы;

- кредиторская задолженность;

- расчеты с учредителями по выплате доходов;

- прочие краткосрочные обязательства.

Коэффициент срочной ликвидности (КСЛ) - отношение суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности к сумме краткосрочных обязательств. Он рассчитывается по формуле:



Данный коэффициент отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. В числитель этого показателя включаются статьи дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и денежных средств. В нормальных условиях эти средства действительно более ликвидны, нежели исключенные из расчета запасы. На практике, однако, бывают случаи, когда ликвидность дебиторской задолженности ставится под вопрос, поскольку взыскать долги с дебиторов оказывается гораздо сложнее, чем ликвидировать запасы. Оптимальная величина этого коэффициента находится в пределах от 0,8 до 1,0. Однако если большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать, требуется большее соотношение.

Коэффициент абсолютной ликвидности (КАЛ) *–* отношение суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений к сумме краткосрочных обязательств. Расчет этого коэффициента производится по формуле:



Он показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет имеющейся денежной наличности. Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов, так как для группы активов, по которым они рассчитываются, почти нет опасности потери стоимости в случае ликвидации предприятия. Кроме того, его можно назвать «нормой денежных средств», т.к. данный коэффициент показывает способность предприятия ежедневно покрывать текущие обязательства денежными средствами. Оптимальное значение 0,2-0,25.

Коэффициент общей платежеспособности означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Таким образом, основными признаками платежеспособности являются:

а) наличие в достаточном объеме собственных средств;

б) отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Коэффициент общей платежеспособности 



где - собственный капитал;

- долгосрочные обязательства.

Нормативное значение коэффициента – 1.

Показатели ликвидности и платежеспособности предприятия ООО «Пять звезд» за 2005-2007 гг., а также нормативные значения этих показателей, представлены в таблице 9.

По данным таблицы 9 видно, что предприятие становится платежеспособным в полной мере уже на начало 2006 года и к началу 2007 года увеличивается в 2 раза. С одной стороны здесь в качестве средств покрытия долгов берутся все оборотные активы, ликвидность отдельных элементов которых различна. С другой стороны, если предприятие будет стремиться в целях достижения высокого показателя ликвидности к высокому уровню наиболее ликвидной части оборотных средств – денежных, то оно может упустить возможность вложить эти денежные средства в проекты, которые в долгосрочном плане могут принести доход.

Таблица 9

Коэффициенты рыночной ликвидности и платежеспособности.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Норма | 2005 | 2006 | 2007 |
| Коэффициент текущей ликвидности | К>2 | 1,34 | 5,66 | 12,47 |
| Коэффициент срочной ликвидности | К≥0,8-1 | 0,37 | 1,93 | 5,85 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | К≥0,2-0,25 | 0,03 | 0,17 | 1,42 |
| Платежеспособность | К≥1 | 3,64 | 13,98 | 18,97 |

Предприятие ООО «Пять звезд» в анализируемом периоде достигло достаточного уровня данного показателя. В 2007 г. коэффициент равен 5,85. Это значит, что предприятие самостоятельно своими денежными средствами сможет покрыть более чем в 5 раз текущих долгов. Но в нашем случае такой высокий коэффициент показывает наличие неоправданного роста дебиторской задолженности.

В большинстве случаев наиболее надежной является оценка ликвидности только по показателю высоколиквидных средств. Этот показатель называется коэффициентом абсолютной ликвидности и характеризует мгновенную платежеспособность предприятия.

На предприятии ООО ПТЦ «Пять звезд» наблюдается рост коэффициента. Но своего нормативного значения он достигает лишь в 2005 г. и ежедневная платежеспособность становится 142%, что в 7 раз выше нормативного значения. Это положительный фактор, вызывающий доверие кредиторов данной организации.

Общая платежеспособность предприятия ООО «Пять звезд» находится выше нормы в течение всего анализируемого периода. Это положительно характеризует деятельность предприятия, кроме того, в 2007 г. показатель увеличился в 5 раз по сравнению с 2005 г. и в 18 раз выше нормы.

Анализ деловой активности предприятия.

Деловая активность предприятия характеризуется показателями, отражающими эффективность использования средств производства, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. В общем виде признаком деловой активности является следующее соотношение основных показателей:

*Тп.б>Тв.р>Та.к>*100%

где *Тп. б,* - темпы изменения балансовой прибыли,

*Тв.р* - выручки от продаж продукции (работ, услуг),

*,Та.к* - авансированного капитала (активов предприятия).

Это означает, что экономический потенциал предприятия увеличивается. При этом объём выручки от продаж возрастёт опережающими темпами, что свидетельствует об эффективном использовании ресурсов предприятия.

Соотношение таких показателей на предприятии ООО «Пять звезд» даны в таблице 10:

Таблица 10

Соотношение показателей деловой активности.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Тп.б > Тв.р > Та.к > 100% |
| 2006 г | 103,68% < 107,67% < 115,74% > 100% |
| 2007 г | 216,85% > 136,71% > 135,38% > 100% |

Общая оценка деловой активности показала, что анализируемое предприятие развивается очень быстро. За 1 год темп прироста балансовой прибыли увеличился в 2 раза и к началу 2005 года соотношение характеризует эффективное использование ресурсов предприятия.

Приведенное выше соотношение называют «золотым правилом экономики предприятия» для установившегося режима работы. «Золотое правило» отражает конечный результат, по которому судят о деловой активности предприятия. В рыночных условиях результативность работы, как известно, оценивают по прибыли, которая находится в прямой зависимости от того, на сколько быстро средства, вложенные в активы предприятия, превращаются в реальные деньги.

При анализе деловой активности в качестве показателей используют ряд коэффициентов, к ним относятся различные показатели оборачиваемости. Они имеют большое значение для оценки финансового состояния предприятия, т.к. скорость превращения средств в деньги (скорость оборота средств) непосредственно влияет на платежеспособность и отражает повышение или снижение производственно-технического потенциала организации.

Для оценки оборачиваемости средств организации рассчитываются показатели:

1. Коэффициент оборачиваемости совокупных активов

,

где - денежная выручка от реализации продукции, работ и услуг; - валюта баланса на начало периода (на начало года);

- валюта баланса на конец периода (на конец года).

1. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств (оборотных активов)

,

где - оборотные активы на начало периода;

- оборотные активы на конец периода.

1. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала

,

где - собственный капитал на начало периода;

- собственный капитал на конец периода.

4) Коэффициент оборачиваемости материальных запасов

,

где - себестоимость реализованной продукции, работ и услуг; - материальные запасы на начало периода;

- материальные запасы на конец периода.

5) Коэффициент оборачиваемости производственных средств

,

 где - остаточная стоимость основных средств на начало периода; - остаточная стоимость основных средств на конец периода.

1. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности

,

где - дебиторская задолженность на начало периода;

- дебиторская задолженность на конец периода.

1. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности

,

 где - кредиторская задолженность на начало периода;

 - кредиторская задолженность на конец периода.

К этим коэффициентам, определяющим количество оборотов за отчетный период, необходимо добавить показатели продолжительности одного оборота. Все вместе они помогают определить на каких стадиях произошло замедление или ускорение движения средств в кругообороте капитала.

Оценка оборачиваемости производится путем сопоставления ее показателей за несколько хронологических периодов по анализируемому предприятию. В таблице 11 даны показатели за последние 2 отчетных года предприятия ООО «Пять звезд».

Таблица 11

Показатели оборачиваемости средств.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Норма | 2006г. | 2007г. | Откло-нение |
| Коэффициент оборачиваемости совокупных активов, оборотов | > 3 | 4,13 | 4,47 | 0,34 |
| Продолжительность оборота совокупных активов, дней |   | 87,17 | 80,54 | -6,63 |
| Коэффициент оборачиваемости мобильных средств, об. | > 3 | 11,02 | 10,08 | -0,94 |
| Продолжительность оборота мобильных средств, дн.. |   | 32,67 | 35,71 | 3,05 |
| Коэффициент оборачиваемости материальных запасов, об. |  > 3 | 16,67 | 15,77 | -0,90 |
| Продолжительность оборота материальных запасов, дн. |   | 21,60 | 22,83 | 1,23 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, об. | > 2 | 4,77 | 4,74 | -0,03 |
| Продолжительность оборота собственного капитала, дн. |   | 75,47 | 75,95 | 0,48 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об. | > 12 | 43,22 | 30,91 | -12,31 |
| Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дн. |   | 8,33 | 11,65 | 3,32 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об. | > 12 | 46,66 | 143,98 | 97,32 |
| Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дн. |   | 7,72 | 2,50 | -5,22 |

Коэффициент оборачиваемости совокупных активов отражает скорость оборота (в количестве оборотов за период) всего капитала организации или показывает сколько денежных средств принесла каждая денежная единица активов. На предприятии ООО «Пять звезд» наблюдается рост коэффициента на 0,34 оборота, однако, это означает не только ускорение кругооборота средств организации (на 6,63 дня), но и говорит об инфляционном росте цен, т.к. за последние 2 года снижается коэффициент оборачиваемости мобильных средств (на 0,94) и коэффициент оборачиваемости материальных запасов (на 0,9).

Коэффициент оборачиваемости мобильных средств показывает скорость оборота всех оборотных активов организации.

Коэффициент оборачиваемости материальных запасов отражает число оборотов запасов организации за анализируемый период. Снижение показателя на 0,9 свидетельствует об относительном увеличении производственных запасов и незавершенного производства; о снижении спроса на готовую продукцию; о затруднениях со сбытом продукции. Главным образом это характеризует уменьшение спроса потребителей на продукцию и услуги ООО «Пять звезд». В целом, чем выше показатель, тем более ликвидную структуру имеют оборотные средства и, соответственно, тем более устойчиво финансовое состояние предприятия. Хотя мы и говорим о некотором снижении (с 16,67 до 15,77), но этот показатель не является критическим.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала, насколько эффективно работает капитал, вложенный собственниками. Если данный показатель высок, следовательно, у предприятия большую долю занимают кредитные средства, чем собственные. Поэтому, оценивать увеличение показателя положительно нужно очень осторожно, т.к. ситуация может выйти из под контроля учредителей в руки кредиторов. Однако, предприятию ООО «Пять звезд» это не грозит, потому что собственные средства на 2007 г. составляют около 95% всего капитала организации. Потому показатель оборачиваемости собственного капитала приближен к нормативному и в 2007 г. составляет 4,74, что на 0,03 меньше 2006 г. Такой низкий показатель тоже не совсем удовлетворительный, т.к. он может характеризовать бездействие части собственных средств или, соответственно, снижение эффективности использования капитала.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает скорость оборота дебиторской задолженности. Увеличение показателя оценивается положительно. Оборачиваемость дебиторской задолженности уменьшилась по сравнению с 2006 г. с 43,22 оборотов в год до 30,91 оборотов, то есть по сравнению с предыдущим годом погашение дебиторской задолженности происходило более медленными темпами. продолжительность оборота дебиторской задолженности составляет 8,33 дней в 2006 г. и 11,65 дней в 2007 г. Это говорит о том, что дебиторская задолженность погашается достаточно быстро. Этот показатель полезно сравнивать с коэффициентом оборачиваемости кредиторской задолженности**.** Так можно сравнить условия привлеченных предприятием кредитов с условиями предоставленных данной организацией кредитов другим предприятиям.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого организации. Рост показателя означает увеличение скорости оплаты задолженности организации. По данным таблицы 2.6. видно, что этот коэффициент в 2007 г. вырос в 3 раза (143,98 оборотов за год) по сравнению с 2006 г. (46,66 оборотов). Теперь предприятию требуется не больше 3 дней для обращения данного вида заемных средств в деньги.

Сравнивая коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, а также продолжительности их оборотов, важно заметить, что в 2006 г. коэффициенты и время оборота держатся примерно на одном уровне, а в 2007 г. коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности почти в 5 раз больше коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности.

В общем, можно сделать следующие выводы:

Все коэффициенты, отражающие деловую активность предприятия, выше нормативного значения, что говорит об эффективном использовании средств на предприятии.

Коэффициенты оборачиваемости активов показали, что скорость обращения активов снизилась за анализируемый период. Это может свидетельствовать о снижении спроса потребителей.

Анализ финансовой устойчивости предприятия.

В рыночных условиях, когда хозяйственная деятельность предприятия и его развитие осуществляется за счёт самофинансирования, а при недостаточности собственных финансовых ресурсов – за счет заемных средств, важной аналитической характеристикой является финансовая устойчивость предприятия.

Финансовая устойчивость – это определенное состояние финансовых ресурсов предприятия, их распределения и использования, гарантирующее постоянную платежеспособность организации. В результате осуществления какой-либо хозяйственной операции финансовое состояние предприятия может остаться неизменным, либо улучшиться, либо ухудшиться. Поток хозяйственных операций, совершаемых ежедневно, является как бы «возмутителем» определённого состояния финансовой устойчивости, причиной перехода из одного типа устойчивости в другой. Знание предельных границ изменения источников средств для покрытия вложения капитала в основные фонды или производственные запасы позволяет генерировать такие потоки хозяйственных операций, которые ведут к улучшению финансового состояния предприятия, к повышению его устойчивости.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам её финансово-хозяйственной деятельности.

На практике применяют разные методики анализа финансовой устойчивости. Проанализируем финансовую устойчивость предприятия с помощью абсолютных показателей.

Обобщающим показателем внутренней финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов, который определяется в виде разницы величины источников средств и величины запасов.

Для характеристики источников формирования запасов используется несколько показателей, которые отражают различные виды источников, представленных в таблице 12 строки 2, 3, 4, 5, 6. Показателям наличия источников формирования запасов соответствуют три показателя обеспеченности запасов источниками формирования – строки 7, 8, 9.

На основании данных таблицы 12 путем сопоставления наличия материальных запасов и их источников выделяются 4 группы внутренней финансовой устойчивости организации.

1. Абсолютная устойчивость финансового состояния. Этот тип ситуации встречается крайне редко, представляет собой крайний тип финансовой устойчивости и отвечает следующим условиям:

,

где - собственные оборотные средства;

 - материальные запасы.

1. Нормальная устойчивость финансового состояния, которая гарантирует платежеспособность:



где - функционирующий капитал;

,

где - долгосрочные обязательства.

1. Недостаточный уровень внутренней финансовой устойчивости сопряженный с нарушением платежеспособности, но при котором всё же сохраняется возможность восстановления равновесия с помощью пополнения источников собственных средств за счет сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов:

,

где - общая сумма источников формирования материальных запасов;

,

где - ссуды банка и займы, используемые для покрытия запасов;

 - расчеты с кредиторами по товарным операциям.

1. Кризисная внутренняя финансовая устойчивость при которой предприятие на грани банкротства, поскольку в данной ситуации денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности:



По данным, представленным в таблице 12, предприятие ООО «Пять звезд» в 2005 г. имело недостаточную внутреннюю финансовую устойчивость, возможно это обусловлено тем, что предприятию за первый год своего существования не удалось достаточно реализовать свои планы. Однако, уже в 2006 г. и в 2007 г. внутреннюю финансовую устойчивость можно с уверенностью определить как абсолютной, т.к. показатели соответствуют условию абсолютной устойчивости финансового состояния.

Таблица 12

Состояние источников формирования материальных запасов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 | 2006 | 2007 |
| 1. Материальные запасы, тыс. руб. () | 1684,7 | 2313,4 | 3168,2 |
| 2. Собственные оборотные средства, тыс. руб. () | 1143,3 | 3048,9 | 5506,5 |
| 3. Функционирующий капитал, тыс. руб. () | 1154,6 | 3058,6 | 5666,6 |
| 4. Ссуды банка и займы, используемые для покрытия запасов, тыс. руб. () | 578 | 230 | 179,8 |
| 5. Расчеты с кредиторами по товарным операциям, тыс. руб. () | 946,4 | 261,4 | 151,3 |
| 6. Общая сумма источников формирования материальных запасов, тыс. руб. (ст.3+ст.4+ст.5) () | 2679 | 3550 | 5997,7 |
| 7. Отклонение суммы собственных оборотных средств от стоимости материальных запасов, тыс. руб. () | -541,4 | 735,5 | 2338,3 |
| 8.Отклонение суммы функционирующего капитала от стоимости материальных запасов, тыс. руб. () | -530,1 | 745,2 | 2498,4 |
| 9. Отклонение общей суммы источников формирования материальных запасов от стоимости материальных запасов, тыс. руб. () | 994,3 | 1236,6 | 2829,5 |

Для анализа финансовой устойчивости предприятия большое значение имеют относительные показатели, определяющие состояние основных и оборотных средств, степень финансовой независимости.

Относительные показатели, характеризующие финансовую устойчивость организации, рассчитываются по ниже приведенной методике:

1. Коэффициент автономии – отношение собственного капитала к валюте баланса.
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств - отношение заемных и дополнительно привлеченных источников к собственному капиталу.
3. Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества – отношение дебиторской задолженности к валюте баланса.
4. Доля дебиторской задолженности в текущих активах – отношение дебиторской задолженности к сумме оборотных средств.
5. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами – отношение собственного оборотного капитала к сумме материальных запасов.
6. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – отношение собственного оборотного капитала к сумме оборотных средств.
7. Коэффициент маневренности – отношение собственного оборотного капитала к сумме собственного капитала.
8. Коэффициент реальной стоимости имущества – отношение остаточной стоимости основных средств, производственных запасов, незавершенного производства к валюте баланса.

Из данных таблицы 13 можно сделать выводы о состоянии каждого коэффициента и о финансовой устойчивости предприятия в целом.

Таблица 13

Коэффициенты финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Норма | 2005 | 2006 | 2007 |
|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Коэффициент независимости (автономии) | ≥ 0,6 | 0,78 | 0,93 | 0,95 |
| Коэффициент соотношения собственных и заемных средств | ≤ 1 | 0,27 | 0,07 | 0,05 |
| Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества  | ≤ 0,4 | 0,07 | 0,12 | 0,17 |
| Доля дебиторской задолженности в текущих активах стоимости имущества | ≤ 0,7 | 0,20 | 0,30 | 0,34 |
| Коэффициент соотношения материальных запасов и собственных оборотных средств  | ≥ 0,5 | 0,68 | 1,32 | 1,74 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | ≥ 0,3 | 0,39 | 0,83 | 0,90 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | 0,5-0,6 | 0,18 | 0,35 | 0,45 |
| Коэффициент реальной стоимости имущества | 0,5-0,6 | 0,64 | 0,64 | 0,56 |

Коэффициент независимости ООО «Пять звезд» за анализируемый период выше рекомендуемой нормы, следовательно, предприятие имеет собственных средств больше, чем заемных и что говорит о его финансовой независимости. Это является защитой от больших потерь в периоды спада деловой активности и гарантией получения кредитов.

Значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств свидетельствует, что в 2005 г. предприятие привлекало на каждый 1руб. собственных средств, вложенных в активы, 27 коп. заемных средств. В 2007 г. снизились до 5 коп. на каждый 1руб. собственных вложений. Такая тенденция снижения заемных средств уменьшает зависимость предприятия от привлеченных средств.

Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества и доля дебиторской задолженности в текущих активах не значительны и полностью удовлетворяют нормативам. Соотношение материальных запасов и собственных оборотных средств в 2007 г. по сравнению с 2006 г. увеличилось на 156%. Это говорит о том, что имеет место высокая доля омертвленных запасов. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяет, достаточно ли на предприятии собственных оборотных активов. На предприятии ООО «Пять звезд» данный показатель в 2005 г. на уровне нормы (0,39), в 2007 г. наблюдается его увеличение в 3 раза. Это говорит о том, что оборотные средства формируются за счет собственных источников.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает степень мобильности (гибкости) использования собственных средств. В течение 2-х лет данный показатель вырос и в 2007 г. этот коэффициент приобрел значение 0,45 при норме не менее 0,5.

Коэффициент реальной стоимости имущества характеризует изменения производственного потенциала предприятия. На нашем предприятии данный показатель имеет оптимальное значение 0,5-0,6. Это может свидетельствовать о стабильности и положительно характеризует деятельность ООО «Пять звезд».

В целом финансовое состояние предприятие оценивается как условно ликвидное, финансово устойчивое, с высоким уровнем деловой активности.

**2.5. Анализ прибыли и рентабельности**

Рентабельность – еще один показатель, характеризующий эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат. Показатели рентабельности служат не только для оценки деятельности предприятия, но являются важным звеном в инвестиционной политике и ценообразовании.

На мой взгляд, рентабельность более полно отражает результаты хозяйственной деятельности, так как ее величина соотносит ресурсы с эффектом, получаемым от них.

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций.

Показатели рентабельности – это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятий. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия.

Основные показатели рентабельности рассчитываются по двум основным группам:

* показатели рентабельности капитала (активов);
* показатели рентабельности реализации, продаж.

Показатели рентабельности капитала:

Рентабельность совокупных активов – показывает, сколько денежных единиц прибыли принесло предприятию использование одной денежной единицы активов, независимо от источника привлечения этих средств. Данный коэффициент рассчитывается по формуле:

,

где - балансовая прибыль от реализации продукции, работ и услуг;

- валюта баланса на начало периода (на начало года);

- валюта баланса на конец периода (на конец года).

Рентабельность мобильных средств (оборотных активов) – показывает, какой процент прибыли приносит 1 денежная единица наиболее ликвидных активов.

,

где - оборотные активы на начало периода;

- оборотные активы на конец периода.

Рентабельность собственного капитала – показывает степень эффективности использования капитала, инвестированного собственниками.

,

где - собственный капитал на начало периода;

- собственный капитал на конец периода.

Показатели рентабельности реализации:

Рентабельность реализации – определяет, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Дает возможность предприятию контролировать себестоимость реализованной продукции, работ, услуг. Для расчета необходима следующая формула:

,

где - себестоимость реализованной продукции;

- прибыль от реализации продукции.

Рентабельность продаж – (доходность продаж) показывает, сколько прибыли имеет предприятие с одного рубля продаж, в течение отчетного периода.

,

где; - денежная выручка от реализации продукции, работ и услуг.

Расчет данных коэффициентов представлен в таблице 14.

Таблица 14

Показатели рентабельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ПОКАЗАТЕЛИ | 2006 | 2007 | Отклонение |
| Выручка от продажи товаров, работ и услуг, тыс. руб. | 36225 | 49521,6 | 13296,6 |
|  Полная себестоимость продажи товаров, тыс. руб. | 33970,2 | 44248,5 | 10278,3 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 2254,8 | 5273,1 | 3018,3 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 1827,2 | 4768,5 | 2941,3 |
| Средняя стоимость совокупных активов, тыс. руб. | 8777,9 | 11084,2 | 2306,3 |
| Средняя стоимость мобильных активов, тыс. руб. | 3287,1 | 4911,7 | 1624,6 |
| Средняя стоимость собственного капитала, тыс. руб. | 7586,9 | 10450,2 | 2863,3 |
| Рентабельность совокупных активов, % | 20,82% | 43,02% | 22,20% |
| Рентабельность мобильных средств, % | 55,59% | 97,08% | 41,50% |
| Рентабельность собственного капитала, % | 24,08% | 45,63% | 21,55% |
| Рентабельность продаж, % | 6,22% | 10,65% | 4,42% |
| Рентабельность реализованной продукции, % | 6,64% | 11,92% | 5,28% |

По результатам расчетов можно сделать вывод, что за отчетный период прибыльность (доходность) предприятия увеличилась. В целом, все основные анализируемые показатели рентабельности возросли.

По данным таблицы 14 видно, что показатели рентабельности капитала увеличиваются по сравнению с 2005 г. почти в 2 раза. Это положительно характеризует работу данного предприятия, т.к. ООО «Пять звезд» занимается не только производством и реализацией собственной продукции и товаров других фирм, но и предоставляет услуги населению. Отсюда, рентабельность мобильных средств составляет в 2006 г. 55,59% и увеличивается 41,50%.

Рентабельность капитала часто сравнивают с показателями оборачиваемости капитала.

За анализируемый период оборачиваемость капитала предприятия остается примерно на одном уровне, тогда как рентабельность (доходность) увеличивается почти в два раза. Даже небольшое снижение оборачиваемости мобильных средств не повлияло на рост их рентабельности.

Сравнение показателей рентабельности реализации и рентабельности продаж позволяет оценивать эффективность производственной деятельности. В нашем случае анализ показателей показывает положительный результат, оба коэффициента находятся и увеличиваются примерно на одном уровне, однако есть и различия. Рентабельность реализации немного больше рентабельности продаж, а это может означать, что на предприятии 1 руб. затрат приносит больше прибыли, чем 1 руб. продаж.

Таким образом, на предприятии ООО «Пять звезд» в 2005-2007 гг. за счет достигнутых финансовых результатов увеличивается финансовый потенциал предприятия, характеризующийся его платежеспособностью, ликвидностью активов и его финансовой устойчивостью.

**3. ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

**3.1. Теоретические основы мотивации**

Управление трудовой мотивацией персонала – механизм напрямую связанный с результатами деятельности организаций в целом, конкурентноспособностью и эффективностью. При грамотном применении технологий управления мотивацией достигается оптимальное использование человеческих ресурсов организации, что приводит к повышению доходности бизнеса.

 Можно выделить несколько важных показателей системы мотивации определяющих ее эффективность и непосредственно влияющих на функционирование всего предприятия:

- приверженность и лояльность персонала к организации;

- заинтересованность персонала в конечном результате деятельности;

- продуктивность деятельности персонала и удовлетворенность своим трудом;

- привлекательность организации на рынке труда.

 Управление мотивацией пресонала позволяет регулировать вышеперечисленные показатели в соответствии с планами организации, сбалансировать текучесть кадров, прогнозировать развитие бизнеса, повысить эффективность работы персонала.

Основная задача создания систем мотивации заключается в том, чтобы выработать и закрепить необходимое производственное поведение сотрудников. Можно выделить два направления решения этой задачи.

1. Воздействие на существующие потребности сотрудников и их удовлетворение. Для этого необходимо выявить структуру потребностей сотрудников и на основании полученной информации построить систему стимулирования. Так как каждый человек индивидуален, то любые изменения в кадровом составе потребуют изменения («подстройки») системы стимулирования. Именно поэтому создаваемая система должна отвечать принципам гибкости и адаптивности.
2. Создание тех потребностей, которые могут быть удовлетворены в рамках существующей системы. В этом случае доминирующую роль в мотивационном процессе будут играть философия организации, организационная культура и др. элементы внутренней среды предприятия, имеющие идеологическую, воспитательную направленность. Формируется система, среда, которая воздействует на мотивационную структуру человека, формирует мировоззрение, делает его членом коллектива, команды, формирует командный дух. Создается долгосрочная мотивационная основа для стратегического управления организацией. В современных условия, как никогда раньше, необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Выполнение этих требований позволяет сократить разрыв между заявлениями высшего руководства, корпоративными планами и фактическими результатами.

Создание оптимальной системы мотивации предполагает применение обоих направлений с учетом конкретной ситуации, сложившейся в организации. Так, для получения результата в краткосрочном периоде акцент смещается в сторону первого направления, т.е. оперативного воздействия на существующие потребности с использованием различных методов мотивации. Решение проблем создания и удержания долгосрочного конкурентного преимущества потребует особого внимания ко второму направлению, а именно, созданию корпоративной философии, культуры как основополагающего мотивационного фактора, объединяющего и направляющего усилия всех для достижения корпоративных целей.

Сформулируем основные принципы проектирования системы мотивации труда.

1. Соответствие корпоративной стратегии (миссия, корпоративные цели, стратегия). Система мотивации должна формировать и поддерживать то производственное поведение, которое способствует реализации заявленной стратегии.
2. Гибкость при использовании различных методов мотивации и видов стимулирования, способность к изменениям.
3. Принцип адаптивности предполагает приспособление системы к динамичной и непредсказуемой внешней среде.
4. Комплексность. Проблема мотивации должна решаться всесторонне, с учетом многофакторности проблемы. Принцип комплексности предполагает, что методы мотивации должны развиваться по совокупности направлений, охватывая не только отдельных работников или малые группы, но и всех сотрудников предприятия как членов единого коллектива.
5. Системность. Принцип системности предполагает взаимное согласование, увязку, устранение противоречий между различными направлениями, методами, элементами системы мотивации. В результате должна быть создана такая система мотивации, которая способствует эффективному функционированию всей системы (организации).
6. Ясность системы мотивации предполагает, что сотрудникам понятны критерии оценки труда и система вознаграждения за полученные результаты. Четко оговорены и промежуточные результаты в тех случаях, когда конечный результат может быть получен в отдаленной перспективе.
7. Эффективность системы мотивации. В качестве основного результата функционирования системы мотивации можно выделить увеличение степени удовлетворенности, которая привела к активизации деятельности сотрудников в направлении достижения корпоративных целей.

Система мотивации представляет собой совокупность методов мотивации.

В теории выделяют четыре основных метода мотивации (табл. 15).

Таблица 15

Методы мотивации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формы | Характеристика | Содержание |
| Вознаграждение  | в виде систем материального и нематериального стимулирования | Премии, дополнительные выплаты, нематериальное поощрение |
| Принуждение  | основано на страхе подвергнуться наказанию | Штраф, перевод на нижеоплачиваемую работу и т.п. |
| Солидарность  | развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации с использованием убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятной производственной атмосферы |  |
| Приспособление  | воздействие на цели организации путем частичного их приспособления к целям менеджеров высшего и среднего управленческого звена |  |

Понятие мотивации активно разрабатывалось в XX веке. В настоящее время существует при группы различных теорий мотивации: первоначальные, содержательные, процессуальные.

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения, материального и морального поощрения. Теории «X», «У», «Z», в основе которых лежит отношение человека к труду впервые разработаны Ф.У. Тейлором [34], Д. Мак Грегором [34] и японским ученым В. Оучи [34].

«Х», «У», «Z» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей.

По теории «Х» естественно применение в качестве главного стимула принуждения, а вспомогательного – материальное поощрение.

Стимулы побуждения к труду в теории «У» располагаются в следующем порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение.

Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в малой социальной группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. Применяемые стимулы: моральные и материальные.

Наиболее известные содержательные теории мотивации [34]:

- теория потребностей Маслоу;

- теория существования, связи и роста Альдерфера;

- теория приобретенных потребностей Мак Клелленда;

- теория 2-х факторов Герцберга.

Теория потребностей Маслоу

Маслоу - один из крупных ученых в области мотивации и психологии. Его теория мотивации кадров включает в себя следующие основные идеи:

- неудовлетворенные потребности побуждают к действиям;

- если одна потребность удовлетворена, то её место занимает другая;

- потребности, находящиеся ближе к основанию “пирамиды” требуют первостепенного удовлетворения.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей:

- Физиологические потребности;

- Потребность безопасности;

- Потребность принадлежать к социальной группе;

- Потребность признания и уважения;

- Потребность самовыражения.

Эта теория потребностей показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека и его деятельность, как предоставить человеку возможность реализовать и удовлетворить свои потребности.

Теория существования, связи и роста Альдерфера

Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Он считает, что таких групп существует три:

- потребности существования;

- потребности связи;

- потребности роста.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Теория МакКлелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей:

- Потребность достижения;

- Потребность соучастия;

- Потребность властвования.

Из трех рассматриваемых теорий потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования.

Теория двух факторов Герцберга

Эту теорию представляют два фактора: условия труда и мотивирующие факторы.

Факторы условий труда:

- политика фирмы;

- условия работы;

- заработная плата;

- межличностные отношения в коллективе;

- степень непосредственного контроля за работой.

Мотивирующие факторы:

- успех;

- продвижение по службе;

- признание и одобрение результатов работы;

- высокая степень ответственности;

- возможности творческого и делового роста.

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы

Эти теории показывают, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности.

Содержательные теории мотивации базируются на соотношении различных групп потребностей и основное внимание уделяют анализу факторов мотивации, а не исследованию процесса мотивации.

В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Поведение личности определяется не только потребностями, а является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типе поведения.

Имеются 3 основные процессуальные теории мотивации [59]:

- теория ожиданий Врума;

- теория справедливости Адамса;

- теория Портера-Лоулера.

В соответствии с теорией Врума ожидания мотивация рассматривается как функция трех видов ожиданий:

- ожидаемого результата работы;

- ожидаемого вознаграждения от этого результата;

- ожидаемой ценности вознаграждения.

Величина усилий, прилагаемых человеком для реализации поставленной перед ним задачи, будет непосредственно зависеть от того, какова оценка вероятности успеха при выполнении поставленной задачи, а также вероятность получения за приложенные усилия ценного для него вознаграждения.

Чем выше степень соответствия фактических событий ожидаемым, тем больше вероятность повторения данного типа поведения.

Практические выводы:

- Руководитель при постановке задач и должен четко формулировать цель в терминах результата, а также критерии оценки результата.

- Для повышения вероятности достижения цели, руководитель должен обеспечить условия (организационные и ресурсные) для успешной реализации задачи.

- Распределять задания между сотрудниками необходимо в соответствии с их способностями и профессиональными навыками.

- Только то вознаграждение будет представлять для работника ценность, которое соответствует его структуре потребностей.

- Только то вознаграждение будет повышать мотивацию, которое следует за достигнутым результатом. Аванс не является мотивирующим фактором.

Теория справедливости Адамса исходит из того, что человек субъективно оценивает результаты труда и полученное вознаграждение, сравнивая их с результатами и вознаграждением других сотрудников. При этом субъективной оценке подвергаются и затраченные усилия.

В соответствии с теорией Адамса, взаимодействие нанимателя и наемного работника может быть описано как обмен с  выделением в нем двух компонентов:

 **вклад работника     <=>         исход**

(усилия, квалификация и пр.)        (з/плата, признание и пр.)

Рис. 7. Схема взаимодействия нанимателя и наемного работника в соответствии с теорией Адамса

Если вознаграждение воспринимается как справедливое, производственное поведение повторяется, если нет - то возможны следующие реакции человека:

- сокращение затрат собственных сил («Я не намерен полностью выкладываться за такую зарплату»);

- попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требование, шантаж);

- переоценка своих возможностей (снижение уверенности в себе);

- попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников;

- выбор другого объекта сравнения («Мне с ними не равняться»);

- попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Теория Портера-Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Эта теория вводит понятие соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

В данной модели присутствует пять элементов:

- затраченные усилия;

- восприятие;

- полученные результаты;

- вознаграждение;

- степень удовлетворенности.

В соответствии с созданной моделью определяется следующая зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, давайте последовательно разберемих модель элемент за элементом (рис. 8) [27].

Рис. 8. Модель Портера-Лоулера

Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рисунка 8. Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (76), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением озна­ает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов теории Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению.

Итак, мотив – это побудительная причина, повод к
определенным действиям и поступкам, внутреннее обоснование личностью своего поведения и осознанное отношение к нему, которое предполагает расположенность или готовность к определенным социальным действиям.
Поэтому в отличие от стимулирования труда мотивация представляет собой выбор работником трудового поведения, по результатам которого будет получено вознаграждение, соответствующее его ценностям и личным потребностям. Таким образом, стимулирование труда представляет собой внешнее воздействие на работника, а мотивация определяется внутренними побудительными мотивами человека. Взаимосвязь же этих понятий определяется тем, что выбор трудового поведения зависит и от внутренних побудительных мотивов, основанных на потребностях и ценностях человека, и от предложенных работодателем вариантов (стимулов), с помощью которых эти потребности будут удовлетворены.

Известный японский менеджер Л. Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей» [58].

Система мотивации труда призвана согласовать интересы наемных работников и предпринимателей (работодателей). Материальный интерес наемного работника в том, чтобы получить за свой труд максимальную заработную плату. Интерес предпринимателя направлен на максимизацию прибыли, либо улучшение других показателей деятельности предприятия. Предпринимаемые в течение многих десятилетий попытки подчинить с помощью используемых во времена Советского Союза стимулов личные интересы коллективным и общенародным не дали ожидаемых результатов. Только выдвинув на первый план личный интерес работника и,
создав условия для его реализации при соответствующей отдаче с его стороны, руководитель может обеспечить стабильную и эффективную работу малого предприятия.

Мотивирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

 Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования ещё нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть, как минимум, два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, т.к. работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Прежде всего, это касается работы в общественном производстве. Основные причины такого положения следующие:

- труд в общественном производстве не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни большинству работников. Это связано как с размерами заработков, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм поведения, так и с отсутствием необходимых потребительских товаров в государственной торговле;

- низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм, а как следствие безответственного отношения к труду - низкий уровень заработной платы; в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

- многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;

- отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнительность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива;

- внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть значимой социальной ценностью.

Падение престижа труда, особенно в общественном производстве, привело к тому, что значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снизить уровень своих притязаний, ограничить свои потребности. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает эту группу мало восприимчивой к стимулированию.

Одной из форм проявления трудовой пассивности стало снижение интереса к повышению трудовой квалификации. Снижение интереса к повышению профессионального мастерства – одна из самых негативных тенденций, отмеченных при переходе предприятий на хозяйственный расчет.

Необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Итак, состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность; низкая значимость общественных мотивов труда; служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

 Сегодня обостряется необходимость решения проблем заинтересованности каждого человека в качественной и творческой работе во благо предприятия и общества.

Мотивация применима как к отдельным сотрудникам, так и к команде в целом. Одно не может заменить другое, и при построении систем стимулирования это нужно рассматривать в комплексе.

Комиссионные – один из наиболее естественных и распространенных способов повышения заинтересованности сотрудников. Он эффективен при условии, если верно разработан – напрямую связан с выполняемой работой и ее результатами и легко рассчитывается. Комиссионные должны выплачиваться регулярно – каждый месяц, а не раз в квартал, и должны быть значительной прибавкой к семейному бюджету.

Премия – также довольно распространенный способ мотивации, но он может рассматриваться как индивидуальное право каждого независимо от результатов работы компании. Коллективные премии не всегда мотивируют каждого сотрудника в отдельности, и зачастую из-за отдаленности цели во времени сотрудники забывают поддерживать уровень выполнения работы, необходимый для выплаты премии.

К финансовой помощи можно отнести транспорт, ссуду на покупку недвижимости, оплату медицинской и других страховок, которые могут распространяться или не распространяться на членов семьи сотрудника.

Пенсии. Эта привилегия гораздо меньше ценится молодыми сотрудниками и поэтому не всегда является мотивирующим фактором.

Отпуска и праздники. Важно, чтобы они согласовывались с личной жизнью сотрудника. Мотивировать могут как продолжительность отпуска, так и его даты. Продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы в компании. Командировка может сочетаться с отпуском (таким образом, компания оплачивает билеты в то место, куда сотрудник сам не смог бы позволить себе поехать).

Качества и условия самой работы. Пытаться мотивировать человека, находящегося не на своем месте, всегда трудно. Дать сотрудникам возможность развить в себе новые навыки и получить новые знания, а также «сменить обстановку» можно, организуя рабочие группы для выполнения проектов или специальных заданий.

Оборудование. Ноутбук, пейджер, мобильный телефон и т.д., которые могут использоваться также и в личных целях, - все это очень веские мотивирующие факторы.

Ответственность. Большинство людей получают удовлетворение от возложенной на них ответственности как от чего-то, что принадлежит только им. Они могут считать это своей собственностью и гордиться результатом. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но какой бы ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде.

Продвижение и рост. Ощущение собственного прогресса само по себе мотивирует. Категории и звания можно использовать для создания уровней в пределах одной должности, чтобы сотрудники имели возможность более регулярного роста.

Признание и поощрение – например, выбор «сотрудника месяца». Подобные меры должны быть организованы так, чтобы возможность выиграть была у всех. Если каждый раз это будет один и тот же человек, - этот фактор перестает быть мотивирующим: вскоре команда поймет, что победитель уже давным-давно выбран, и в результате интерес и доверие к такой системе будут потеряны.

Схемы мотивации – это не решение проблемы мотивации, а только вспомогательные меры. Они не могут заменить признание руководства и мотивацию каждого сотрудника. Цель – найти баланс, когда общий эффект позитивен настолько, чтобы удовлетворять и удерживать сотрудников в организации. Мотивация должна быть и прогрессивной, и интегральной.

В заключение можно еще раз подчеркнуть, что мотивация напрямую влияет на результаты работы. Но какими бы ни были факторы мотивации, важно, чтобы их комбинация была правильной. И то, что мотивирует человека сегодня, завтра перестает привлекать, потому что становится привычным.

Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации [56].

Модель современной системы материальной мотивации

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным российским предприятием. Как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве российских предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда, один из лучших вариантов которой может быть отражен графически (рис. 9).

Согласно принятым системам мотивации на отечественных предприятиях работник получает:

- Базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;

- Премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;

- Премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);

- Премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Рис. 9. Схема начисления ФОТ (материального стимулирования)

Опционы, актуальные, в основном, для западных стран не рассматриваются в этой модели, хотя несут в себе как материальные, так и моральные стимулы. Россия, к сожалению еще не готова к адекватному восприятию концепции «народного предприятия», пока еще слишком авторизованы в сознании риски и прибыли предпринимательской и управленческой деятельности.

Кроме того, на схеме не отражены составляющие «компенсационного пакета», пришедшие к нам с западными компаниями. В целом, «компенсационный пакет» представляет собой систему материального стимулирования плюс дополнительные льготы (организационные мероприятия) и дополнительные поощрения работников.

Снижение эффективности мотивационных схем вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно – для чего их применять. Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым в России, является метод личного общения. «Моральные поощрения» в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев – к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом основной моральный фактор – личное общение. Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен):

- Фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя – есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;

- Фактор «своего парня» - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;

- Фактор сопричастности – близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

- Фактор влияния – близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удается, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, российские традиции морального стимулирования, метко отражены термином «доступ к телу». Такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег – иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

- Фактор статуса – если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;

- Фактор команды – тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности за общий результат;

- Фактор выделения – похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

- Фактор целеполагания – публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства».

Этот список также может быть продолжен, что для опытного управленца не составит труда.

Остальные методы морального мотивирования и стимулирования труда, кстати, неплохо себя зарекомендовавшие в советское время, к сожалению, не рассматриваются отечественными предпринимателями и менеджерами в силу непонимания их применимости и неуверенности в их эффективности.

Рассмотрим роль и место нематериальных методов мотивации персонала.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, иногда называемой «пирамидой» или «лестницей» Маслоу, является фундаментальной теорией, признанной специалистами по менеджменту во всем мире. В своей теории Маслоу разделил потребности человека на пять основных уровней по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому (рис. 10).

Рис. 10. Иерархия потребностей (пирамида Маслоу).

Несмотря на очевидную красоту и логичность теории иерархии потребностей, сам А. Маслоу в своих письмах отмечал, что теория, сделавшая его знаменитым, применима к пониманию потребностей человечества в целом, как философское обобщение, но никоим образом не может использоваться в отношении конкретного индивидуума.

Тем не менее, несмотря на уверенность автора в неприменимости его теории к реальным людям, теория иерархии потребностей Маслоу пережила уже тысячи (а может быть – десятки тысяч) попыток применить ее к реальной жизни в качестве основы для построения системы мотивации и стимулирования труда. Ни одна из этих попыток не увенчалась успехом в силу индивидуальной и уникальной системы ценностей каждого человека.

Действительно, голодный художник, испытывающий голод, т.е. «физиологическую потребность низшего уровня», не перестанет рисовать свои картины, т.е. удовлетворять «потребность высшего уровня». Таким образом, потребность высшего уровня не всегда является логическим (иерархическим) продолжением потребностей более низкого уровня.

Для разрешения «проблемы голодного художника» многие исследователи применяли различное выделение потребностей (мотивирующих факторов) в обособленные группы. К известным базовым теориям можно отнести:

- «Теорию СВР» Алдерфера, разделившего потребности на потребности в существовании «С», потребности взаимосвязей «В» и потребности роста «Р». Движение между потребностями может происходить как «вверх», так и «вниз». Таким образом, может быть описан «голодный художник», но для построения единой системы, применимой к реальной группе людей следует описать ценности каждого из них, что очень трудоемко. Кроме того, система ценностей человека в течение жизни меняется, и такие описания следует повторять;

- «Теорию приобретенных потребностей» МакКелланда, выделившего три группы потребностей, приобретенных человеком с опытом – потребность в причастности, потребность в успехе и потребность во власти. Это – потребности высшего уровня, существующие параллельно и независимо друг от друга. За счет их параллельности и независимости достигается «отстройка» от иерархии, т.е. последовательности, но недостатком этой теории является ее применимость исключительно к высшему управленческому звену организации;

- «Мотивационно-гигиеническую теорию» Герцберга, выделившего две группы факторов – «гигиенических» и «мотивирующих», что, практически, повторяет иерархичность потребностей. Кроме того, результаты воздействия гигиенических и мотивирующих факторов различны для разных индивидуумов, границы между ними размываются. Несмотря на существенный вклад в понимание мотивации, “гигиеническая теория” так и осталась чисто теоретическим вкладом в понимание специалистами основ менеджмента. Справедливости ради надо отметить, что теория Герцберга стала основой для большого количества других мотивационных теорий, которые можно обобщить термином «гигиенические».

Список теорий может быть продолжен, но, так или иначе, подавляющее большинство авторов (Адамс, Портер, Лоуренс, Врум, Лок, Гриффин, Хакмен, Олдхэм и др.) приходит к выводу, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно, не противореча друг другу, а являясь взаимным дополнением, причем для каждого индивидуума сочетание факторов мотивации и потребностей уникально. Исследователям, заинтересованным в более тщательном изучении этих теорий, следует в первую очередь обратить внимание на школу Л.С. Выготского – незаслуженно забытого крупнейшего русского психолога начала века (почему и забыт – после переворота 1917г. теории мотивации рассматривались другие), впервые выдвинувшего предположение о параллельности и независимости мотивирующих факторов. Школа Выготского продолжается его современными последователями в России, что дает надежду на развитие национальных теорий мотивации, отражающих менталитет отечественного работника.

**3.2. Анализ и выявление основных проблем мотивации на предприятии**

Необходимым условием разработки системы мотивации является анализ существующей ситуации с применение метода опроса персонала степенью удовлетворенности.

Степень удовлетворенности персонала ООО «Пять звезд» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 16.

Анализ проводился методом опроса работников предприятия [22]. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности (приложение 3).

В опросе участвовали все работники предприятия – 20 человека.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

 Высокая 0,7 – 1,0

 Средняя 0,4 – 0,7

 Низкая 0,0 – 0,4

Таблица 16

Степень удовлетворенности персонала ООО «Пять звезд» организацией и условиями труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Содержание вопроса | Кол-во уд. ответов | Доля уд. ответов от общего числа работников | Индекс удовлетв. | Степень удовлетв. |
| 1 | Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью | 8 | 40% | 0,4 | Средняя  |
| 2 | Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой | 9 | 45% | 0,45 | Средняя |
| 3 | Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО «Пять звезд» | 16 | 80% | 0,8 | Высокая |
| 4 | Оценка положения дел в ООО «Пять звезд» | 10 | 50% | 0,5 | Средняя  |
| 5 | Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают | 15 | 75% | 0,75 | Высокая  |
| 6 | Удовлетворены ли Вы организацией труда в ООО «Пять звезд» | 8 | 40% | 0,4 | Средняя |
| 7 | Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ООО «Пять звезд» | 9 | 45% | 0,45 | Средняя |
| 8 | Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников  | 11 | 55% | 0,55 | Средняя  |
| 9 | Состояние отношений между администрацией и работниками | 4 | 20% | 0,2 | Низкая |

Из данных таблицы 16 видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда на предприятии ООО «Пять звезд» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степень удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в ООО «Пять звезд», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В рамках исследования системы стимулирования на предприятии ООО «Пять звезд» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям [4, c. 42] (анкета представлена в приложении 4).

В опросе участвовали все члены коллектива ООО «Пять звезд» - 20 чел.

Шкала оценки вопросов аналогична по анализу морального стимулирования.

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

Таблица 17

Степень удовлетворенности персонала ООО «Пять звезд» системой материального стимулирования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Содержание вопроса | Кол-во уд. ответов | Доля уд. ответов от общего числа работников | Индекс удовлетв. | Степень удовлетв. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ |  |  |  |  |
| 1а | Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату  | 14 | 70% | 0,70 | Высокая  |
| 1б | Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат | 12 | 60% | 0,60 | Средняя  |
| 1в | Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение | 16 | 80% | 0,80 | Высокая  |
| 2 | ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ |  |  |  |  |
| 2а | Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы | 8 | 40% | 0,40 | Средняя  |
| 2б | Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом | 7 | 28% | 0,28 | Низкая  |
| 2в | Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению | 7 | 28% | 0,28 | Низкая  |
| 2г | Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения | 8 | 40% | 0,40 | Средняя  |
| 3 | ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера |  |  |  |  |
| 3а | Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие | 7 | 28% | 0,28 | Низкая  |
| 3б | Считаете ли вы себя способным работником | 19 | 95% | 0,95 | Высокая  |
| 3в | Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии | 17 | 85% | 0,85 | Высокая  |
| 3г | Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда | 7 | 28% | 0,28 | Низкая  |

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания.

Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд.

Таким образом, система материального стимулирования на предприятии ООО «Пять звезд» оценивается как неудовлетворительная.

В завершении распределим выявленные проблемы по степени значимости (рис. 11).

Проблемы системы мотивации

Система нематериального стимулирования

Система материального стимулирования

Неудовлетворительное состояние системы оплаты труда

Неудовлетворительное состояние системы организации труда

Неудовлетворительное состояние системы дополнительного вознаграждения

Неудовлетворительное состояние системы отношений между персоналом и администрацией

Рис. 11. Дерево проблем системы мотивации ООО «Пять звезд

**3.3. Разработка вариантов управленческих решений по улучшению системы мотивации**

Разработка любой программы, в том числе программы мотивации персонала, начинается с определения цели и описания результата, которого нужно достичь. Эффективная система стимулирования позволяет раскрыть потенциал каждого сотрудника и одновременно решить задачи компании. Прежде всего необходимо найти правильные ориентиры, по которым следует двигаться организации и ее сотрудникам. Кроме того, сам процесс построения подобной программы и его итоги являются мощнейшим нематериальным мотиватором для персонала.

Представим модель формирования структуры трудовой мотивации организации в виде структурно-логической схемы (приложение 5).

Прежде всего, определим для себя круг целей для каждого подразделения ООО «Пять звезд»

Ресторан

Бухгалтерия

Кухня

Соблюдение ПВТР и корпоратив-ной этики

Санитарные условия

Соблюдение ПВТР и корпоратив-ной этики

Соблюдение расчетной дисциплины

Соблюдение финансовой дисциплины

Соблюдение ПВТР и корпоратив-ной этики

Качество обслуживания

Санитарные условия

Производи-тельность

Качество

Рис. 12. Определение целеполагающих факторов при построении системы мотивации

Факторами оценки будут служить рост посещаемости и рост выручки.

Ключевое место в этом механизме занимает оценка труда инди­видов и коллектива, составляющая ядро мотивации трудовой дея­тельности работников, обеспечивающей заинтересованное достиже­ние целей, стоящих перед индивидами и коллективом. Без такой мотивации многие цели, даже если они детально ин­терпретированы в задании, остаются декларированными, т.е. не­осуществленными на деле из-за отсутствия интереса их достигать.

Построение дерева целей ведется в соответствии с миссией предприятия.

Определение миссии:

ООО «Пять звезд» видит свою миссию в том, чтобы оказывать качественные услуги в сфере отдыха и развлечений.

**Миссия**

1. Персонал

1.1. Обеспечение качественных условий работы

1.2. Привлечение специалистов

1.3. Мотивация персонала

1.1.1 Предоставление работнику личного рабочего места

1.1.2 Обеспечение безопасности и соблюдение сан. норм

1.2.1 Поиск молодых, перспективных специалистов в ВУЗах

1.2.2 Разработка программы обучения

1.3.1 Разработка и установка премий и штрафов

1.3.2 Предоставление соц. пакета

1.2.3 Карьерный рост

Рис. 13. Построение дерева целей управления персоналом в соответствии с миссией предприятия

Для достижения поставленных целей, прежде всего, определим сферу и условия взаимоотношений рядовых сотрудников и руководителя.

### - При найме сотрудника, кроме его оплаты и условий работы, необходимо оговорить обязанности и дисциплинарные взыскания. И если кто-то из сотрудников нарушает установленные правила работы, принять корректирующие меры, независимо от личного отношения руководителя к сотруднику. Последовательность в применении дисциплинарных мер необходима и должна быть одинакова для всех.

- Необходимо использовать различные формы мотивации: материальные системы стимулирования (например, когда официанту выплачивается процент с продаж алкогольных напитков, отдельных блюд, бонус за лучшее обслуживание), процент от прибыли заведения, или профит-шеринг (profit sharing). Говоря о последней форме, надо отметить, что это устоявшаяся мировая практика. Эту форму мотивации, заключающуюся в распределении прибыли в равных долях между всеми участниками программы, активно используют крупные ресторанные компании. Профит-шеринг – это очень сильный мотивационный фактор, позволяющий людям сознательно участвовать в бизнесе, потому что они отлично понимают: от работы каждого из них зависит, насколько работа заведения будет прибыльна на конец года. А если работа прибыльна, то они получат за это деньги.

- Следует разработайть систему поощрений: например, награда лучшему работнику месяца (лучшему официанту), призы тем, кто разработает лучшее предложение о поднятии выручки заведения. При выборе лучших работников месяца или лучших предложений необходимо учитывайть мнение всего коллектива.

- Но не стоит сводить все к деньгам, иначе сотрудники без этого стимула и салфеток на стол не положат. Нематериальная мотивация не менее значима: личная благодарность, похвала в присутствии всего коллектива может стать для официанта прекрасным стимулом работать с душой и большой отдачей.

- Следует поощрять творческую инициативу сотрудников, стоит благодарить автора идей, как сделать работу заведения более успешной. Поддерживать в них стремление быть партнерами по бизнесу.

- Независимо от того, большое заведение или маленькое, назначаются старшие смены и поручается создать им контрольные листы по всем участкам работы, которые они будут сдавать в конце смены со своими замечаниями и предложениями.

- Нельзя забывать, что главное – отношение к сотруднику. Работник не уйдет, если руководитель будет для него авторитетом, руководителем, который знает о своих работниках все, который видит все, начиная от новой прически своего работника, заканчивая его плохим настроением. И всегда реагирует правильно: где поддержит, где на такси после тяжелой смены отправит, где премию выпишет.

- Важное условие: Необходимо быть последовательным, справедливым и лояльным. Поддерживать в сотрудниках ощущение защищенности от несправедливости. Ведь официант, думающий только о том, как бы его не оштрафовали или не сделали выговор, не способен принести прибыль заведению. Четко определите правила и критерии оценки работы персонала. Сотрудники должны знать, за что их поощряют или наказывают.

Немаловажно дать сотруднику в виде обучения то, чего он еще не знает или чему стоило бы научиться: ввести систему наставничества, структурировать ее и прописать, разработать четкую программу стажировки для новых сотрудников, проводить тренинги, устраивать видеосеминары, привлекать специалистов крупных ресторанных компаний и т.д. Эффективным будет и выезд тренинг-менеджера консалтинговой ресторанной компании в заведение с целью обучения основам сервиса «сырых» официантов, проведения мастер-класса по заявке.

Еще один важный аспект определение требований к персоналу. В приложениях 6 и 7 представлены требования к шеф-повару и официанту.

В соответствии с вышеизложенным можно предложить систему поощрений (таблица 18).

Таблица 18

Система поощрений работников ресторана

|  |  |
| --- | --- |
| Основания для поощрения | Размер поощрения |
| Предложения по улучшению работы ресторана | Премия в размере 25% от заработной платы |
| Лучший результат работы  | Премия в размере 30% от заработной платы |
| Активное участие в жизнедеятельности предприятия | Премия в размере 15% от заработной платы |

Далее определяем систему взысканий.

Список мер дисциплинарного взыскания за различные недоработки:

- за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля;

- за допущенный просчет в работе;

- за хищение собственности предприятия;

- за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности.

За эти нарушения применяются следующие меры воздействия:

- лишение премий полностью или частично;

- лишение ранее примененных видов моральной и социальной мотивации.

Таблица 19

Система депремирования

|  |  |
| --- | --- |
| Основания для взыскания | Размер взыскания |
| за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля | 15% от премии |
| за допущенный просчет в работе | 10% от премии |
| за хищение собственности предприятия | 15% от премии |
| за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности | 5% от премии |

Также необходима разработка таких стимулирующих методов, как увеличение нематериальных стимулов, таких как повышение квалификации, карьерный рост и тому подобное.

Теперь рассмотрим систему стимулов.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны ресторана (приложение 8).

При рассмотрении данного вида стимулов необходимо учитывать возрастные особенности работников и особенности карьерного роста в ресторанном бизнесе.

Возьмем в качестве примера общее положение возрастного развития карьеры. Выделяют 4 этапа:

- выбор карьеры (15-25 лет),

- рождение карьеры (25-30 лет),

- развитие карьеры (30-45 лет и 45-60 лет),

- угасание карьеры (60-65 лет).

Что происходит в ресторанном бизнесе? Поработав официантом 2-3 года в возрасте от 19 до 22 лет, молодой человек уже претендует на должность менеджера, метрдотеля, заместителя управляющего и т.д. Он не имеет еще жизненного опыта, необходимого образования, навыков управления, но абсолютно уверен в своем профессионализме и стремится занять руководящую должность. Нигде в других сферах: банковских, государственных и коммерческих структурах такие претензии у него и не возникли бы. Там он мог бы спокойно накапливать опыт и знания, как минимум, в течение 5 лет, постепенно осваивая участки работы и все тонкости профессиональной деятельности.

Специфика построения карьеры в ресторанном бизнесе еще и в том, что практически отсутствует методика обучения современному управлению ресторанами. Существующие в нашей стране высшие учебные заведения имеют общий стандарт высшего образования, предполагающий преподавание большого числа предметов и специальных курсов теоретической, но не прикладной направленности. Специфика же ресторанного бизнеса в том, что менеджеры и управляющие должны знать все тонкости дела в целом – и кухню, и работу в зале, и снабжение, и уметь решать проблемы с персоналом.

Все эти особенности влекут за собой особое внимание руководства и специалистов по персоналу к подготовке своего резерва, обучению своих управленцев, выдвижению и индивидуальной работе с каждым перспективным сотрудником.

Работа по формированию резерва на выдвижение должна начинаться с индивидуального отбора. Он проводится с момента первой встречи с кандидатом уже в ходе интервью. По результатам тестирования специалист по работе с персоналом должен сделать предварительное заключение о перспективах карьерного роста каждого соискателя. Это предварительный отбор, на основании которого составляется список кандидатов на включение в резерв. Составляя этот список, менеджер по персоналу должен обращать внимание на профессиональное образование, возраст, производственный опыт, личные качества.

Далее, в процессе первых 5-6 месяцев работы на основании практических результатов деятельности, способности к обучению, выявившихся личных качеств кандидата, делается предварительное предположение о зачислении его в резерв на выдвижение. На этом этапе желательно провести дополнительные мероприятия, направленные на более серьезное исследование личных и деловых качеств специалиста, как практического характера – выполнение особых поручений организационного и творческого характера, так и психологическое тестирование, выявляющее лидерские качества.

Очень важно получить экспертную оценку по кандидатам от их непосредственных руководителей. Окончательный список по резерву на выдвижение должен содержать не менее двух кандидатов на каждую должность, что создает ситуацию выбора и здоровой конкуренции. Делать эту информацию открытой или оставлять строго конфиденциальной - решать руководству, исходя из традиций и конкретной ситуации в ресторане. Свои плюсы и минусы есть и в том и другом варианте.

Оценивая деловые и личностные качества претендентов, необходимо особое внимание уделять последним. Если деловые качества поддаются коррекции и развитию, то отсутствие определенных личностных качеств делает саму идею профессионального роста невыполнимой (приложение 9).

Необходимо подчеркнуть особую роль, которая возлагается на руководителя по реализации программы работы с резервом. Следует руководствоваться девизом: **Резерв – это не потенциальные конкуренты.**

Руководитель должен принимать личное участие в этой работе, контролировать действия менеджера по персоналу, контролировать список кандидатов, руководить программой обучения, участвовать в организации стажировок резерва, контролировать использование резерва для выполнения особых поручений.

Большое значение для развития индивидуальной карьеры имеет участие кандидатов из резерва в различных творческих конкурсах, семинарах, выставках. Руководство должно способствовать таким мероприятиям. Опыт публичных выступлений способствует индивидуальному развитию как деловых, так и личностных качеств.

Имея в своем резерве список кандидатов, руководство должно решиться на проведение такой акции, как плановое замещение руководителей. Это может быть организовано на период отпуска, праздничных дней, профильного обучения руководителя. Срок такого замещения в каждом отдельном случае устанавливается индивидуально. Таким образом, происходит окончательное определение и принятие решения по результатам этой стажировки: имеет ли смысл дальнейшее обучение сотрудника, готов ли он к немедленной работе в новом качестве.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно.

Главным образом подобные стимулы «работают» на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников (приложение 10).

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно.

При построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы (приложение 11).

В приложении 12 сопоставлены основные проявления персонала, результаты действия системы мотивации, важные для повышения эффективности труда, и способы, которыми этого можно достичь.

Для непосредственных работников ресторана – официантов, барменов – в отличие от технических сотрудников, сам оклад нельзя рассматривать как мотивационный фактор. Они заинтересованы не только в получении чистого оклада, но также бонусов или премий. Поэтому существует задача мотивировать персонал к активным продажам, результатом которых является прибыль ресторана, бара или кафе.

Остановимся подробнее на некоторых стимулах.

Бонусы. Очень распространенный стимул. Основным достоинством бонусов является то, что сумма выплаты фиксирована. Однако это достоинство может обернуться недостатком, если система бонусов недостаточно проработана: сотрудник понимает, что даже если он увеличит объем продаж в 3 раза (5 раз, 10 раз), размер его вознаграждения не изменится. Это приводит к тому, что сотрудник выкладывается ровно настолько, чтобы получить бонус, но не больше. Выходом из такой ситуации может быть разработка разветвленной платежной матрицы бонусов (таблица 20).

Матрица должна быть построена таким образом, чтобы максимально возможный бонус был труднодостижим.

Таблица 20

Матрица бонусов для официантов

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Счет |
| Сумма счета, тыс. руб. | 1-1,5 | 1,5-2 | 2-3 | 3-4 | 4-5 | 5 и выше |
| Премия официанта, руб. | 100 | 150 | 200 | 300 | 400 | 500 |

Официант премируется за каждый принятый им заказ, превышающий 1 тыс. руб. в соответствии с приведенной платежной матрицей.

Минимальный уровень, с которого начинается выплата бонусов, шаг по объему выручки и сумма бонуса на каждой ступени рассчитываются, исходя из средней и максимальной закупки, необходимой и возможной интенсивности продаж новым клиентам, желаемого размера фонда оплаты труда и т.п.

Процент. Основное преимущество процента от выручки в качестве стимула заключается в том, что официанту не ставится предел в его заработке, а значит и объем продаж, который официант способен осуществить, ограничивается главным образом его умением и воображением.

Таблица 21

Процент от продаж

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма |
| Сумма заказов за месяц, тыс. руб. | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 и выше |
| Процент от продаж, %. | 1,5 | 3 | 4 | 5 | 7 | 10 |

В целом процент, как основа расчета премии, предоставляет разнообразные возможности для мотивирования различных видов трудового поведения торгового персонала. Очень часто процент используется для расчета премии, выделяемой смене.

Премирование на основании расчета дельты между средними заказами клиента. Инструмент, довольно редко используемый в качестве стимула. Очень эффективен для мотивирования официантов на более активную работу с постоянными клиентами и на повышение уровня их обслуживания. Может сочетаться с депремированием в случае отрицательной дельты. Как правило, рассчитывается за квартал.

Клуб «Вико» ориентирован на постоянное профессиональное развитие и совершенствование персонала, поэтому целесообразно применять премию за профессионализм. Такая премия может назначаться по результатам аттестации работников ресторана уделяется достаточно внимания. Как правило, оценивается соответствие сотрудника формальным требованиям, предъявляемым к его должности, например, количество привлекаемых и потенциальных клиентов в работе одновременно, уровень образования, заполнение отчетности, размер среднего заказа.

Оценка происходит в соответствии с компетенцией – группами взаимосвязанных профессионально важных качеств. Здесь проверяется уровень развития этих качеств. В таблице 18 представлен вариант платежной матрицы, увязывающий средний балл, набранный на аттестации с процентом надбавки за профессионализм. Расчет баллов производится следующим образом. Для каждой должности создается профиль компетенций: набор необходимых компетенций и степень их выраженности, для того чтобы занять должность, а также максимальный необходимый уровень выраженности этих компетенций. Затем вычисляется средний балл по профилю для каждого уровня.

Таблица 22

Премия за профессионализм

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сотрудник | Премия | Средний балл, полученный на ассессмент-центре (аттестация по 4-x балльной шкале: от 0 до 3) |
|    | 0% | 5% | 10% | 15% |
| Бармен | 0,44 | 0,82 | 1,2 | 1,6 |
| Официант | 1,27 | 1,51 | 1,75 | 2 |
| Повар | 1,55 | 1,84 | 2,13 | 2,44 |
| Менеджер по залу | 1,55 | 1,84 | 2,13 | 2,44 |
| Директор | 1,9 | 2,2 | 2,5 | 2,8 |

Премия за выслугу лет — также достаточно распространенный способ мотивирования сотрудников. В примере (таблица 22) премирование построено таким образом, что в первые годы работы сотрудник быстро наращивает процент надбавки. Связано это с тем, что в первые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения. После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспосабливаются под конкретное место работы, чем дольше он на нем работает. Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера.

Таблица 23

Премия за выслугу лет

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Работа в ресторане, полных лет | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Надбавка, % | 3 | 7 | 10 | 13 | 15 | 17 | 19 | 21 | 23 | 25 |

В заключение хотелось бы еще раз отметить, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- чтобы они опирались на цели предприятия и его стратегию;

- чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;

- чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;

- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет ожидаемую пользу.

**4. ВЫБОР И ОБОСНОВАНИЕ РЕШЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ**

**4.1. Расчет потребности в ресурсах для реализации предлагаемых решений и источники их формирования**

Совершенствование системы управления персоналом можно провести с применение 3-х мероприятий:

- разработка системы дополнительных отпусков за выслугу лет – работникам проработавших 3 года и более в ООО «Пять Звезд»;

- разработка программы профессионального развития и дополнительного обучения;

- совершенствование системы материального стимулирования.

Для внедрения предлагаемых мероприятий необходимо оценить потребность в ресурсах.

Система предоставления дополнительных отпусков рассчитывается по следующей схеме:

- работникам проработавшим на предприятии 3 года и более предоставляет 3 дополнительных оплачиваемых дня к основному ежегодному отпуску.

По данным 2007 года из 20 работников более трех лет на предприятии ООО «Пять звезд» проработало 8 чел. (3 чел. – административно-управленческие работники; 2 официанта; 3 повара).

По данным 2007 года оплата отпуска административно-управленческого персонала составила:

- директор – 12000 руб. (428,6 руб. /день)

- бухгалтер – 8000 руб. (285,7 руб. /день)

- управляющий рестораном – 9000 руб. (321,4 руб. /день)

- официант – 3000 руб. (107,1 руб. / день)

- повар – 3500 руб. (125 руб./ день)

Сумма дополнительных затрат составит: 3803,4 руб.

Сумма расходов по данной статье незначительно. При этом ожидается снижение текучести кадров в среднем на 2%.

Программа профессионального развития и дополнительного обучения персонала позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности. Дополнительное обучение персонала предлагается финансировать за счет средств предприятия.

В расходы на обучение включаются затраты на проезд до места проведения мероприятия; оплата проживания, питания и пр. расходов из расчета 2 тыс. в день.

Средний срок проведения курсов 10 дней.

Итого сумма дополнительных расходов составит 20 тыс. руб. на 1 чел.

Таблица 24

Пример программы профессионального развития и обучения персонала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Назначение  | Периодичность | Стоимость, тыс. руб.  | Сумма, тыс. руб. |
| Семинар по управлению персоналом | Директора  | 2 раза в год | 1,5 | 3,0 |
| Тренинг для персонала ресторана | АУП (3)Бармены (3)Официанты (7)Повара (5 чел.) | 1 раз в год | 1,2 | 21,6 |
| Аттестация персонала | Оперативный персонал (15) | 1 раз в год | 0,5 | 8,0 |
| Дополнительные расходы(на проведение программ дополнительного обучения персонала)Семинар / тренинг  | Директор АУП (3)Бармены (3)Официанты (7)Повара (5 чел.)Общее кол-во: | 2 раза в год1 раз в год1 раз в год1 раз в год1 раз в год20 | 20,0 / 1 чел | 400,0 |
| ИТОГО |  |  |  | 432,6 |

Теперь рассмотрим возможность внедрения новой системы материального стимулирования.

Таблица 25

Расходы на внедрение новой системы материального стимулирования труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие  | Исполнитель  | Сумма, тыс. руб. |
| Разработка системы материального стимулирования | Специалист кадрового центра (консалтинговой фирмы) | 15,0 |
| Разработка и утверждения локальной документации по системе материального стимулирования | Бухгалтер  | 1,5[[1]](#footnote-1) |
| Модификация АСОИ бухгалтера | Системо-техник (1С) | 2,5 |
| ИТОГО |  | 20,0 |

Внедрение новой системы материального стимулирования труда по оценкам экспертов[[2]](#footnote-2) в среднем повышает производительность труда на 20%, что положительно влияет на рост выручки.

При этом расходы на внедрение минимальны.

По данным проведенного анализа финансового состояния ООО «Пять звезд» имеет собственные средства для реализации предлагаемых проектов (таблица 26).

Таблица 26

Состояние источников формирования материальных запасов

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2007 |
| 1. Собственные оборотные средства, тыс. руб. () | 5506,5 |
| 2. Функционирующий капитал, тыс. руб. () | 5666,6 |

Предприятие располагает достаточной суммой собственных оборотных средств. На конец 2007 г. сумма составила 5506,5 тыс. руб.

Таким образом, дополнительного привлечения капитала не требуется.

**4.2. Анализ достоинств и недостатков предлагаемых решений**

Применение системы дополнительных отпусков предполагает снижение текучести кадров на 2%.

При этом расходы на внедрение минимальны.

Повышение производительности труда прогнозируется – 5%.

Таблица 27

Оценка эффективности внедрения системы дополнительных отпусков

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2007 г. | Прогноз  | Изменение  | Темп роста, % |
| Численность персонала, чел. | 20 | 20 | --- | 100,0 |
| Принято  | 8 | 6 | -2 | 75,0 |
| Уволено  | 5 | 3 | -2 | 60,0 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,20 | 0,18 | -0,02 | --- |
| Расходы на дополнительные отпуска  | --- | 3,803 | +3,803 | +100,0 |
| Расходы на поиск и подбор персонала, тыс. руб., всего | 52 | 32 | -20 | 61,5 |
| ИТОГО РАСХОДОВ | 52 | 35,803 | -16,197 | 68,85 |
| Производительность труда, тыс. руб.  | 2472,58 | 2596,209 | +123,629 | 105,0 |
| Выручка, тыс. руб. | 49521,6 | 51924,18 | +2402,58 | 104,9 |
| Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб. | --- | 2366,78 | --- | --- |
| ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, тыс. руб. | --- | 2366,78 | --- | +4,78(к сумме выручки) |

Сумма расходов (с учетом расходов на оплату дополнительных дней отпуска и расходов на подбор персонала) составит 32 тыс. руб. По сравнению с 2007 годом ожидается снижение расходов на 31,15%.

При этом ожидается рост производительности труда на 5% или на 123,629 тыс. руб. на 1 чел. Соответственно прогнозируется рост выручки на 2402,58 тыс. руб. (4,8%).

Экономический эффект выражается в дополнительном росте выручке на 2366,78 тыс. руб. (или на 4,78% по отношению к выручке 2007 года).

По данным «Центра кадровых решений «Выбор» г. Ижевск, проведение кадровой работы с использованием семинаров и тренинговых обеспечивает рост производительности труда минимум на 15%, сокращение расходов на подбор персонала на 50%. Также наблюдается снижение текучести кадров на 50%.

Таким образом, мы можем оценить экономическую эффективность данного мероприятия (таблица 28).

Таблица 28

Оценка эффективности внедрения системы тренингов, семинаров, курсы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2007 г. | Прогноз  | Изменение  | Темп роста, % |
| Численность персонала, чел. | 20 | 20 | --- | 100,0 |
| Принято  | 8 | 2 | -6 | 25,0 |
| Уволено  | 5 | 2 | -3 | 40,0 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,20 | 0,10 | -0,10 | --- |
| Расходы на проведение программы тренингов, семинаров, курсов | --- | 432,6 | +432,6 | +100,0 |
| Расходы на поиск и подбор персонала, тыс. руб., всего | 52 | 22 | -30 | 42,3 |
| ИТОГО РАСХОДОВ | 52 | 454,6 | 402,6 | 874,2 |
| Производительность труда, тыс. руб.  | 2472,58 | 2843,467 | 370,887 | 115,0 |
| Выручка, тыс. руб. | 49521,6 | 56869,34 | +7347,74 | 114,8 |
| Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб. | --- | 6945,14 | --- | --- |
| ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, тыс. руб. | --- | 6945,14 | --- | +14,02(к сумме выручки) |

По данным, представленным в таблице 28, можно сделать вывод о следующем: прогнозируется сокращение увольнения работников на 2 чел., при условии сохранения численности будет принято 2 чел.

Расходы на поиск персонала сократятся на 42,3% ((5 тыс. руб. \* 2 чел.)) + 12 тыс. руб.) = 22 тыс. руб.

Расходы на проведение семинаров и тренингов составят в среднем 432,6 тыс. руб.

Итого сумма расходов – 454,6 тыс. руб.

Предположим рост производительности труда – 15% - 370,887 тыс. руб. Показатель производительности составит – 2843,467 тыс. руб. на 1-го работника.

Соответственно рост выручки составит 7347,74 тыс. руб. (14,8%) и выручка составит – 56869,34 тыс. руб. Таким образом, можно прогнозировать получение дополнительного дохода – 6945,14 тыс. руб.

Экономический эффект будет равен: дополнительный доход – минус расходы на внедрение – 6945,14 тыс. руб. (14,02% к выручке 2007 г.).

Можно сделать вывод о целесообразности внедрения программы профессионального развития персонала и дополнительного обучения.

Оценим экономическую эффективность внедрения новой системы материального стимулирования работников (таблица 29).

По данным таблицы 29 мы видим, что рост производительности труда ожидается в сумме 494,516 тыс. руб. на 1 работника в год. Соответственно рост выручки прогнозируется в сумме 9820,32 тыс. руб.

Экономический эффект составит: 9800,32 тыс. руб. (9820,32 – 20,0), 19,79% к уровню выручки 2007 г.

Таблица 29

Оценка эффективности внедрения новой системы материального стимулирования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | 2007 г. | Прогноз  | Изменение  | Темп роста, % |
| Расходы внедрение | --- | 20 | +20 | 100,0 |
| ИТОГО РАСХОДОВ | --- | 20 | +20 | 100,0 |
| Производительность труда, тыс. руб.  | 2472,58 | 2967,096 | +494,516 | 120,0 |
| Выручка, тыс. руб. | 49521,6 | 59341,92 | +9820,32 | 119,8 |
| Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб. | --- | 9800,32 | --- | --- |
| ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, тыс. руб. | --- | 9800,32 | --- | +19,79(к сумме выручки) |

Таким образом, предложенное мероприятие по внедрению новой системы мотивации труда экономически более выгодна.

Построим сравнительную таблицу достоинств и недостатков предложенных мероприятий (табл. 30).

Таблица 30

Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию системы мотивации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Достоинства | Недостатки |
| 1. Внедрения системы дополнительных отпусков | Снижение текучести кадровРост производительности труда | Незначительное влияние на производственные показатели деятельности персонала (низкий рост производительности труда)Высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту |
| 2. Внедрения системы тренингов, семинаров, курсы (профессионального развития и дополнительного обучения) | Снижение текучести кадровРост производительности трудаПовышение профессионального уровня работниковПовышения качества обслуживания клиентов | Незначительное влияние на производственные показатели деятельности персонала (низкий рост производительности труда)Высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту |
| 3. Внедрения новой системы материального стимулирования | Снижение текучести кадровПовышение производительности трудаКапиталоемкость незначительна по отношению к ожидаемому экономическому эффекту | Необходимость внедрения новой системы АСОИ  |

**4.3. Совершенствование системы управления персоналом и его мотивации**

После выбора направлений необходимо провести оценку альтернатив.

Одним из условий повышения качества и эффективности управленческого решения является обеспечение многовариантности решений, т.е. следует проработать не менее трех организационно-технических вариантов выполнения одной и той же функции по достижению цели.

Выбор управленческого решения проводится путем анализа критериев и ограничений.

Критерий – это признак, на основании которого производится оценка эффективности управленческих решений, степени достижения поставленных целей, или дается характеристика исследуемого объекта.

Предлагаемые критерии должны иметь физический смысл, наиболее полно отражать исследуемые явления или объекты, быть простыми и конкретными. Они могут включать технические, экономические, социальные характеристики (показатели).

Для оценки альтернативных решений, были выбраны критерии, приведенных в приложении 13.

Одним из наиболее важных критериев отбора будет ее изменение выручки.

Показатель капиталоемкости необходим для оценки затрат на осуществление решения и выбора наименее затратного из них, дабы не возникло необходимости привлечения заемного капитала.

Производительность труда является одним из основных показателей оценки персонала и напрямую влияет на размер выручки.

Для любого коммерческого предприятия целью является извлечение прибыли, поэтому решения будут сравниваться по рентабельности и изменению общего объема прибыли.

Критерии необходимо привести к сопоставимому виду при использовании вербально-цифровых шкал, с помощью которых производится безразмерная (балльная) оценка факторов внутренней и внешней среды организации. Диапазон бальных оценок должен быть одинаков и иметь одинаковую направленность (лучшему условию – больший балл) для все выбранных частных критериев, а их количество равно количеству оценочных шкал.

Расчет комплексного (интегрального критерия) путем обобщения частных производится с использованием аддитивной функции по формуле:



где- безразмерная величина интегрального критерия;

 - количество частных критериев;

 - безразмерная (бальная) оценка i-го частного критерия;

 - значимость (весомость) i-го частного критерия, показывающая относительную важность i-го частного критерия при исчислении интегрального критерия.

Значимость (вес) целесообразно и наиболее просто определять методом попарного сравнения. Для этого составляется равномерная матрица || nij ||, i=j, в которой в графах (j) и строках (i) записываются индексы всех частных критериев в одинаковой последовательности. На пересечении (ij) проставляются:

1. 2 балла, если значимость i-й строки выше значимости j-й графы;
2. 1 балл, если i-я строка и j-я графа равнозначны;
3. 0 баллов, если значимость i-й строки ниже значимости j-й графы.

По каждой строке определяется общее количество баллов, а значимость i-го частного критерия определяется по формуле:

Wi = Бi / ∑ Бi,

где Бi – количество баллов, присвоенных частному критерию в i-й строке.

Результат попарных сравнений представим в таблице 31.

Таблица 31

Матрица попарных сравнений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Частные критерии | Индексы частных критериев | Бi | Wi |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 7 | 0,29 |
| 2 | 2  | 1 | 2 | 2 | 0 | 7 | 0,29 |
| 3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 | 0,13 |
| 5 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0,29 |
| Всего  |  |  |  |  |  | 24 | 1,0 |

Для решения проблем системы управления персоналом ООО «Пять звезд» рекомендуются следующие мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом:

- разработать программу профессионального развития и дополнительного обучения персонала (тренинги, семинары, курсы); аттестации персонала по разработанному графику;

- выделить средства из фонда заработной платы на проведение профессионального обучения;

- разработать системы материального стимулирования с целью повышения заинтересованности работников в получении наибольшего результата деятельности (ввести систему «плавающих» окладов);

- разработать и ввести систему премирования, закрепить систему в Положении о премировании.

Сотрудничество с кадровыми центрами проводится в рамках совершенствования работы по управлению персоналом. Целями сотрудничества ставятся:

- повышение эффективности деятельности по управлению персоналом;

- повышение квалификации и профессиональной грамотности работников;

- аттестация персонала.

Совершенствование системы управления персоналом можно провести с применение 3-х мероприятий:

- разработка системы дополнительных отпусков за выслугу лет – работникам проработавших 3 года и более в ООО «Пять Звезд»;

- разработка проекта профессионального развития и дополнительного обучения персонала;

- совершенствование системы материального стимулирования.

В таблице 32 представим наиболее реальные альтернативы решения обозначенные в ходе работы.

Таблица 32

Характеристика альтернативных решений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Альтернативные решения | Ориентировочный срок получения результата | Ориентировочная капиталоемкость |
| 1 | 1 год | Высокая  |
| 2 | 1 год | Высокая  |
| 3 | 1 год | Средняя  |

Выбор наиболее рационального решения из перечня альтернативных осуществляется с помощью выбора экспертов по данной проблеме, составляется матрица || Pim ||, в строках которой указываются эксперты, а в графах ранги. Количество граф равно числу альтернатив; на пересечении строк (1) и граф (m) каждый эксперт проставляет тот номер альтернативы мз перечня (q), которая по его мнению соответствует данному рангу (Р); каждая альтернатива в 1-й строке может занимать только один граф. По каждой q-й альтернативе рассчитывается сумма рангов (∑Pq), в соответствии с ней присваивается место (Mpq).

Таблица 33

Ранжирование альтернативных решений

|  |  |
| --- | --- |
| Эксперты  | Ранги  |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 1 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 3 |
| 3 | 1 | 2 | 3 |
| 4 | 2 | 1 | 3 |
| 5 | 2 | 3 | 1 |
| 6 | 1 | 2 | 3 |
| ∑ рангов | 9 | 11 | 16 |

Сумма рангов по первой альтернативе 9 – соответственно 3 место, по второй альтернативе 11 – 2 место, по третьей альтернативе 16 – 1 место.

Определяется средний ранг (Rcp):

Rcp = 6 \* (3+1) / 2 = 12

Вычисляется сумма квадрантов отклонений (∆2R):

∆R = (9 -12)2 + (11-12)2 + (16-12)2 = 26

Определяется непосредственно коэффициент конкордации:

Кк = (12 \* 26) / (36 \* (27-3)) = 312 / 864 = 0,36

Значение коэффициента свидетельствует о высокой степени согласованности мнений экспертов по определению степени важности альтернатив, в конечном итоге оказавших влияние на устранение проблемы.

По каждой q-й альтернативе рассчитываются с использованием вербально-цифровых шкал частные и комплексные критерии, и по величине комплексного показателя (Nq) примвается место (Mmq).

Приведем расчет комплексного критерия по всем представленным альтернативам. Для этого используется метод экспертных оценок. Экспертами выступают зам. директора по производству, экономист, маркетолог, главный бухгалтер, начальник цеха. Данные опроса представлены в таблицах 34, 35, 36.

Таблица 34

Распределение мест частных критериев по первой альтернативе

(система дополнительных отпусков)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперт  | Изменение выручки | Капиталоемкость | Производительность труда | Изменение прибыли |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Итого  | 7 | 7 | 7 | 7 |

Комплексный показатель для первой альтернативы:

N1 = (0,29 \* 7) + (0,29\*7) + (0,13\*7) + (0,29\*7) = 7

Таблица 35

Распределение мест частных критериев по второй альтернативе

(система профессионального развития и дополнительного обучения)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперт  | Изменение выручки | Капиталоемкость | Производительность труда | Изменение прибыли |
| 1 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 5 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Итого  | 6 | 14 | 8 | 6 |

Комплексный показатель для первой альтернативы:

N2 = (0,29 \* 6) + (0,29\*14) + (0,13\*8) + (0,29\*6) = 8,58

Таблица 36

Распределение мест частных критериев по третьей альтернативе

(система материального стимулирования)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперт  | Изменение выручки | Капиталоемкость | Производительность труда | Изменение прибыли |
| 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 6 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Итого  | 12 | 15 | 13 | 10 |

Комплексный показатель для третьей альтернативы:

N3 = (0,29 \* 12) + (0,29\*15) + (0,13\*13) + (0,29\*10) = 12,42

Таким образом, просчитав комплексный показатель для каждого альтернативного решения, выделили наиболее перспективное на сегодняшний день. Соответственно полученным комплексным показателям определились места. Первое место заняла альтернатива – совершенствование системы материального стимулирования. Второе место – сотрудничество с кадровыми агентствами, третье – создание кадровой службы.

Путем сравнения максимального количества рангов и максимального значения комплексного показателя определилось решение для дальнейшей разработки – внедрение новой системы материального поощрения.

**4.4. План реализации проекта**

В соответствии с данными проведенного исследования была выбрана к внедрению новая система материального стимулирования. По данным представленным в табл. 29 ожидаемый экономический эффект составит 9800,32 тыс. руб.

По данным экспертной оценки данное мероприятие также признано наиболее перспективным, экономически выгодным и менее капиталоемким.

Внедрение системы материального стимулирования проводится в соответствии с графиком (табл. 37).

Однако на первом этапе необходимо осуществить ряд мероприятий, объединяющийся в оперативный план работы с персоналом (приложение 14).

# В соответствии с планом была проведена работа по оценке существующей системы мотивации труда.

# По данным анализа существующей системы мотивации труда ООО «Пять звезд» выявлены следующие проблемы:

- функции управления персоналом не закреплены, поэтому необходимо их закрепить за зам. директора и отразить их закрепление в должностной инструкции;

- при подборе персонала проводить комплексную оценку (профессиональных и личностных качеств), что позволит сократить текучесть кадров, а соответственно расходы на поиск, подбор персонала;

- не проводиться аттестация административно-управленческого персонала, что не позволяет выявить реальные навыки и резервы развития управленческих работников, следовательно, это затрудняет разработка программы развития кадрового резерва;

- не выделяются средства на обучение, повышение квалификации персонала, не проводится работа по профессиональному развитию работников;

- слабо развито стимулирование труда, т.к. заработная плата не зависит от трудового вклада работника, соответственно у работников нет стимула для достижения наибольших трудовых результатов; система материального стимулирования не способствует развитию персонала;

- для стимулирования работников не применяется премирование;

- и как следствие указанных проблем наблюдается высокая текучесть кадров (20%).

В таблице 37 представлен график реализации проекта.

Таблица 37

График реализации проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие  | Ответственный исполнитель | Срок реализации |
| Анализ системы мотивации труда | Управляющий рестораном | Май 2008 |
| Разработка программы совершенствования системы мотивации труда | Управляющий рестораном | Июнь 2008 |
| Оценка эффективности предложенных мероприятий | Управляющий рестораном,Бухгалтер  | Июнь 2008 |
| Разработка системы материального стимулирования | Управляющий рестораном, Бухгалтер  | Июль 2008 |
| Подготовка локальной документации | Бухгалтер  | Июнь-Июль 2008 |
| Модификация АСОИ | Системо-техник (1С) | Июль 2008 |
| Ознакомление персонала с новой мотивации труда | Управляющий рестораном | Июль-Август 2008  |
| Опробация системы мотивации труда | Управляющий рестораном, Бухгалтер  | Октябрь-Декабрь 2008 |

Внедрение новой системы материального стимулирования проходит в III квартале 2008 г.

Во IV квартале в ООО «Пять звезд» планируется опробация предложенной системы материального стимулирования. По итогам работы будет принято решение в его внедрении.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Правильная система мотивации персонала способна определять весь успех или неуспех деятельности компании, ведь в конечном итоге только от заинтересованности ваших специалистов, их сознательном и ответственном отношении к работе зависит точность и своевременность реализации ваших планов и достижение целей. Применение самых современных методик позволяет оказывать эффективное воздействие на деятельность каждого сотрудника компании и быть уверенным в его преданности общему, корпоративному делу.

В рамках проведенного исследования было проанализировано современное состояние ООО «Пять звезд».

За анализируемый период практически все показатели деятельности предприятия улучшились. ООО «Пять звезд» наращивало объемы реализации продукции. В 2006 г. по сравнению с 2005 г. выручка увеличилась на 2579 тыс. руб. или на 7,7%; в 2007 г. по сравнению с 2006 г. – на 13296,6 тыс. руб. (т.е. на 36,7%). Это связано с расширением рынка сбыта услуг 9большим числом проведения корпоративных вечеров и подобных услуг), с налаживанием более тесных и продуктивных связей как со старыми партнерами, так и с привлечением новых.

Затраты на 1 руб. выручки имеют высокий уровень. В 2005-2006 гг. их уровень составил 0,92 руб. на 1 руб. выручки, а в 2007 г. – 0,87 руб., т.е. наблюдается снижение уровня затрат на 0,05 руб. или 5,1%.

Наряду с увеличением реализованной продукции и услуг, увеличивалась также их себестоимость. В 2006 г. по сравнению с 2005 г себестоимость выросла на 2476 тыс. руб. или на 8,0%, а в 2007 г. по сравнению с 2006 г. соответственно – на 9907,3 тыс. руб. или на 29,7%. Темп роста себестоимости ниже темпа роста выручки, что положительно сказывается на уровне прибыли и рентабельности предприятия.

В 2006 г. по сравнению с 2005 г. сумма прибыли от реализации сократилась на 55 тыс. руб. (т.е. на 2,4%), что связано с опережающим ростом себестоимости. В 2007 г. по сравнению с 2006 г. прибыль от реализации увеличилась на 3018,3 тыс. руб. или на 133,9%. Данное отклонение является положительным показателем.

Чистая прибыль в 2006 г. по сравнению с 2005 г. сократилась на 452,1 тыс. руб., или на 24,4%, это связано с ростом расходов, не включаемых в себестоимость. В 2007 г. по сравнению с 2006 г. выросла на 2082,4 тыс. руб., или на 148,4%.

Показатели использования основных фондов и оборотного капитала по выручке имеют в целом неплохое значение. Более подробно данные показатели рассматриваются в следующих разделах работы.

Численность работников увеличилась в 2006 г. на 1 чел. (5,9%), в 2007 г. на 2 чел. (11,1%). При этом наблюдается рост производительности труда в 2006 г. на 33,32 тыс. руб. (1,7%), в 2007 г. на 463,13 тыс. руб. (23%). Если в 2006 г. рост численности был опережающим по отношению к производительности труда, то в 2007 г. наоборот темп роста производительности труда опережает темп роста численности работников, что является показателем развития деятельности предприятия и повышением эффективности использования персонала.

Кадровый состав относительно молод, имеет высокий уровень образования.

В 2005 г. рост средней заработной платы по организации составил 19,2%. Наибольший рост приходится на административно-управленческий и оперативный персонал – 20%.

В 2006 г. рост средней заработной платы по организации составил 27,8%. Наибольший рост приходится на оперативный персонал – 31%, средняя заработная плата административно-управленческого персонала выросла на 25%.

Сумма ФОТ в 2005 г. выросла на 26,2%, в 2006 г. на 42,1%.

Финансовое состояние предприятие оценивается как условно ликвидное, финансово устойчивое, с высоким уровнем деловой активности.

прибыльность (доходность) предприятия увеличилась.

Показатели рентабельности возросли.

В 2006 г. показатели рентабельности капитала увеличиваются по сравнению с 2005 г. почти в 2 раза. Это положительно характеризует работу данного предприятия, т.к. ООО «Пять звезд» занимается не только производством и реализацией собственной продукции и товаров других фирм, но и предоставляет услуги населению. Отсюда, рентабельность мобильных средств составляет в 2006 г. 55,59% и увеличивается 41,50%.

За анализируемый период оборачиваемость капитала предприятия остается примерно на одном уровне, тогда как рентабельность (доходность) увеличивается почти в два раза. Даже небольшое снижение оборачиваемости мобильных средств не повлияло на рост их рентабельности.

Анализ показателей рентабельности реализации и рентабельности продаж показывает положительный результат, оба коэффициента находятся и увеличиваются примерно на одном уровне, однако есть и различия. Рентабельность реализации немного больше рентабельности продаж, а это может означать, что на предприятии 1 руб. затрат приносит больше прибыли, чем 1 руб. продаж.

Таким образом, на предприятии ООО «Пять звезд» в 2005-2007 гг. за счет достигнутых финансовых результатов увеличивается финансовый потенциал предприятия, характеризующийся его платежеспособностью, ликвидностью активов и его финансовой устойчивостью.

# По данным анализа существующей системы управления персоналом ООО «Белая Ворона» выявлены следующие проблемы:

- функции управления персоналом не закреплены, поэтому необходимо их закрепить за зам. директора и отразить их закрепление в должностной инструкции;

- при подборе персонала проводить комплексную оценку (профессиональных и личностных качеств), что позволит сократить текучесть кадров, а соответственно расходы на поиск, подбор персонала;

- не проводиться аттестация административно-управленческого персонала, что не позволяет выявить реальные навыки и резервы развития управленческих работников, следовательно, это затрудняет разработка программы развития кадрового резерва;

- не выделяются средства на обучение, повышение квалификации персонала, не проводится работа по профессиональному развитию работников;

- слабо развито стимулирование труда, т.к. заработная плата не зависит от трудового вклада работника, соответственно у работников нет стимула для достижения наибольших трудовых результатов; система материального стимулирования не способствует развитию персонала;

- для стимулирования работников не применяется премирование;

- и как следствие указанных проблем наблюдается высокая текучесть кадров (20%).

Совершенствование системы управления персоналом можно провести с применением 3-х мероприятий:

- программа дополнительных отпусков;

- разработка программы профессионального развития и дополнительного обучения персонала;

- совершенствование системы материального стимулирования.

Наиболее перспективным направлением является совершенствование системы материального поощрения.

В работе предложена система поощрения на примере работников ресторана (официантов).

Оценка предложенных мероприятий позволила сделать вывод о реальности их внедрения.

Внедрение новой системы материально поощрения признана наименее капиталоемкой и наиболее действенной, с целью увеличения получения труда, роста выручки.

Внедрение системы материального поощрения экономически выгодно и является наиболее перспективным для совершенствования системы мотивации ООО «Пять звезд».

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации // Сборник законодательства Российской Федерации. М.: Закон, 2006.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации // Сборник законодательства Российской Федерации. М.: Закон, 2006.
3. Авдеев О.В. Оплата труда на предприятиях. М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Аширов Д.А., Большаков С.В. Организационное поведение. М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. М.: Изд-во Банки и биржи, 2008.
6. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: ИНФРА-М, 2006.
7. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2002. № 7-8.
8. Баранова Г.И. Модели управления персоналом: Учеб. пособие. Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2007.
9. Белкина В., Белкина М. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. 2001. № 8. С. 43-45.
10. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1998.
11. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. 2002. № 7. С. 48-49.
12. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для эк. спец. Вузов. – М.: Высшая Школа, 2004.
13. Верхолазенко В. Система мотивации // Консультант директора. 2005. № 4.
14. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). М.: Экзамен, 2003.
15. Герасимов Б.Л., Морозов В.Л. Мотивация в управленческой деятельности. Самара: УДЦ, 2000.
16. Герасимов Б.Л., Чумак В.Я., Яновлева НТ Менеджмент персонала организации: Учеб.-метод, пособие. Самара: СГАУ, МИР, 2001.
17. Гутгард Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Управление персоналом. 2002.
18. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2000. № 1.
19. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 2. - С. 83-88.
20. Елин А. Мотивация в системе управления // Служба кадров. 2001. № 11 (ноябрь). С.9-11.
21. Как работает система мотивации / [Сотникова Ирина](http://grebennikon.ru/author-2181.html) [Коппек Вероника](http://grebennikon.ru/author-2182.html) // [Мотивация и оплата труда](http://grebennikon.ru/journal-24.html). 2006. № 2.
22. Климова Р.Н., Сорокина М.В., Шакланова Р.И. Организация и стимулирование труда. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбТЭИ, 2006.
23. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2002. № 1.
24. Котнекова Т.В. Нематериальная мотивация работников ресторанов// Рестораны. 2006. № 4.
25. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 3-е изд., испр. М.: Дело, 2002.
26. Методы немонетарной мотивации и подходы к ней / [Бахарев А.](http://grebennikon.ru/author-1698.html) // [Мотивация и оплата труда](http://grebennikon.ru/journal-24.html). 2005. № 4.
27. Модель Портера-Лоулера /
28. Мотивация персонала шаг за шагом / [Чиркова Руслана](http://grebennikon.ru/author-1130.html) // [Мотивация и оплата труда](http://grebennikon.ru/journal-24.html). 2005. № 1.
29. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / М.: Издательский центр «Академия», 2003.
30. Мусийчук С.В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. Магнитогорск, 2005.
31. Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация // Служба кадров. 2002. февраль.
32. Озерникова Т. Мотивационное значение заработной платы // Служба кадров. 2002. март.
33. Окрепилов Д.К. Мотивация персонала // Ресторанные ведомости. 2006. июнь.
34. Организационная психология и управление. Хрестоматия. - М.: ИНФРА-М, 2008.
35. Организационное сопровождение функции мотивации и стимулирования труда работников / [Беркович Т.](http://grebennikon.ru/author-2577.html) // [Управление развитием персонала](http://grebennikon.ru/journal-25.html). 2007. № 2.
36. Оценка эффективности системы мотивации в компании / [Михайлова Елена](http://grebennikon.ru/author-2240.html) [Могилевкин Евгений](http://grebennikon.ru/author-2241.html) [Иванова Юлия](http://grebennikon.ru/author-2242.html) [Юртайкин Евгений](http://grebennikon.ru/author-492.html) // [Управление человеческим потенциалом](http://grebennikon.ru/journal-26.html). 2006. № 2.
37. Построение системы мотивации в компании / [Рыжкина Вера](http://grebennikon.ru/author-921.html) [Чумакова Екатерина](http://grebennikon.ru/author-922.html) // [Управление человеческим потенциалом](http://grebennikon.ru/journal-26.html). 2005. № 1.
38. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации / Хлебников Д.В., hd@bkg.ru
39. Пустынникова Ю. Система мотивации персонала в ресторанах и кафе// <http://www.zhuk.net>
40. Система мотивации в компании: как оценить эффективность / [Котляренко Ольга](http://grebennikon.ru/author-2239.html) // [Управление человеческим потенциалом](http://grebennikon.ru/journal-26.html). 2006. № 2.
41. Система мотивации персонала на предприятии / [Лазарев С.](http://grebennikon.ru/author-1710.html) // [Мотивация и оплата труда](http://grebennikon.ru/journal-24.html). 2006. № 3.
42. Система премирования, ориентированная на бизнес-цели компании / [Белова Я.](http://grebennikon.ru/author-2737.html) // [Мотивация и оплата труда](http://grebennikon.ru/journal-24.html). 2007. № 3.
43. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала / [Чудакова Елизавета](http://grebennikon.ru/author-1679.html) // [Управление человеческим потенциалом](http://grebennikon.ru/journal-26.html). 2005. № 3.
44. Старобинский Э. Мотивация // Консультант директора. 2002. № 12.
45. Слоненко А. Платить или не платить? // Служба кадров. 2002. май.
46. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации. // Кадры предприятия. 2002. №10
47. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала. // Управление персоналом. 2002. № 7.
48. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. 5-е изд. М.: Дело, 2003.
49. Травин В., Магура В. Авторитет и рабочее поведение // Служба кадров. 2002. июль.
50. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2003.
51. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. М.: Издательство «Экзамен», 2004.
52. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова М.:ИНФРА-М, 2002.
53. Управление процессом мотивации. Практическое использование теорий мотивации / [Соколова М.](http://grebennikon.ru/author-2330.html) // [Мотивация и оплата труда](http://grebennikon.ru/journal-24.html). 2007. № 3.
54. Управление рестораном. / Под редакцией З.П. Румянцевой. М.: Изд-во Экономика, 2004.
55. Хагеманн Г. Руководство по мотивации./ М.: HIPPO, 2003.
56. Хлебников Д.В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации. // [Менеджмент сегодня](http://grebennikon.ru/journal-6.html), №3, 2002. // http://www.cfin.ru/management/people/maslow.shtml
57. Эффективная система мотивации / [Степанцова Е.](http://grebennikon.ru/author-2319.html) // [Мотивация и оплата труда](http://grebennikon.ru/journal-24.html). 2006. № 3.
58. Якокка Л. Карьера менеджера. Минск, 1996.
59. Ямпoльcкaя Д., Зoниc М. Процессуальные теории мотивации. Модель Портера-Лоулера. // http://www.inventech.ru/lib/management/management-0029/

Приложение 1

Агрегированный Бухгалтерский баланс 2005-2007 (форма 1)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель  | Код строки | 2005 | 2006 | 2007 |
| АКТИВ |
| 1 ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |
| Основные средства(01, 02, 03) | 120 | 4608,8 | 5295,8 | 6114,7 |
| Незавершенное строительство (07, 08) | 130 | 632,2 | 444,4 | 469,9 |
| Доходные вложения | 135 |  |  |  |
| Долгосрочные фин. вложения | 140 | 0,2 | 0,2 |  |
| Отложенные налоговые активы | 145 |  |  | 20 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 1 | 190 | 5241,2 | 5740,4 | 6604,6 |
| 2 ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |  |
| Запасы, в т.ч. | 210 | 1684,7 | 2313,4 | 3168,2 |
|  сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 211 | 598,8 | 763,1 | 1062,8 |
|  готовая продукция | 214 | 1067,9 | 1517,2 | 2032,8 |
|  расходы будущих периодов | 216 | 18 | 33,1 | 72,6 |
| НДС по приобретенным ценностям | 220 | 563,5 | 171,6 | 179,8 |
| Дебиторская задолженность (платежи в течение 12 мес. после отчетной даты) | 240 | 590 | 1086,3 | 2117,7 |
|  в т. ч.: покупатели и заказчики | 241 | 574,3 | 382,4 | 1899,9 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | 31,8 | 3,3 | 3,3 |
| Денежные средства | 260 | 26,4 | 103,2 | 676,6 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 2 | 290 | 2896,4 | 3677,8 | 6145,6 |
| БАЛАНС | 300 | 8137,6 | 9418,2 | 12750,2 |
| ПАССИВ |
| 3. КАПИТАЛЫ И РЕЗЕРВЫ |  |  |  |  |
| Уставный капитал  | 410 | 110 | 1130 | 1130 |
| Собств. акции, выкупленные у акционеров | 411 |  |  |  |
| Добавочный капитал | 420 | 615 | 605 | 605 |
| Резервный капитал | 430 | 623,4 | 623,4 | 623,4 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 470 | 5036,1 | 6430,9 | 9752,7 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 3 | 490 | 6384,5 | 8789,3 | 12111,1 |
| 4 ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |
| Долгосроч займы и кредиты | 510 | 11,3 | 9,7 | 4 |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 |  |  | 156,1 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 4 | 590 | 11,3 | 9,7 | 160,1 |
| 5 КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |  |
| Краткосроч займы и кредиты | 610 | 578 | 230 | 179,8 |
| Кредиторская задолж-ть | 620 | 1163,5 | 389,2 | 298,7 |
|  в т ч поставщики и подрядчики | 621 | 842,7 | 109,7 | 143,5 |
|  задолж-ть п/д персоналом организации | 624 | 80,2 | 45,6 | 53,3 |
|  зад-ть п/д гос внебюдж фондами | 625 | 65,9 | 29,3 | 43,7 |
| зад-ть по налогам и сборам | 626 | 71 | 52,9 | 50,4 |
|  прочие кредиторы | 628 | 103,7 | 151,7 | 7,8 |
| Задолж-ть учредителям по выплате доходов | 630 |  |  | 0,5 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 5 | 690 | 1741,5 | 619,2 | 479 |
| БАЛАНС | 700 | 8137,3 | 9418,2 | 12750,2 |

Приложение 2

Сводный Отчет о прибылях и убытках 2005-2007 г.г. (форма 2)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| показатель | 2005 | 2006 | 2007 |
| наименование | Код строки |
| Выручка от продажи товаров, … | 010 | 33646 | 36225 | 49521,6 |
| товаров | 013 | 32063,7 | 34605,6 | 48288,1 |
| работ и услуг | 014 | 1582,3 | 1619,4 | 1233,5 |
| Себестоимость проданных товаров,… | 020 | 30848,4 | 33324,4 | 43231,7 |
| товаров | 023 | 29345 | 31686 | 42059,9 |
| работ и услуг | 024 | 1503,1 | 1538,4 | 1171,8 |
| Валовая прибыль | 029 | 2797,6 | 2900,6 | 6289,9 |
| Коммерческие расходы | 030 | 45,9 | 5,1 | 115,7 |
| Управленческие расходы | 040 | 441,9 | 640,7 | 901,10 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 050 | 2309,8 | 2254,8 | 5273,1 |
| …………Прочие доходы и расходы Проценты к получению  | 060 | 5,3 | 14,4 | 5,9 |
| Проценты к уплате | 070 |  | 162,6 | 168,1 |
| Прочие операционные доходы | 090 |  |  | 6359,8 |
| Прочие операционные расходы | 100 | 26,2 |  | 6268,9 |
| Внереализационные доходы | 120 | 164 | 276,9 | 716,1 |
| Внереализационные расходы | 130 | 60,9 | 556,3 | 1149,4 |
| Прибыль до налогообложения | 140 | 2392 | 1827,2 | 4768,5 |
| Налог на прибыль | 150 | 536,5 | 423,8 | 1283,8 |
| Прибыль от обычной деятельности | 160 | 1855,5 | 1403,4 | 3484,7 |
| Чрезвычайные доходы | 170 |  |  | 1,1 |
| Чистая прибыль | 190 | 1855,5 | 1403,4 | 3485,8 |

Приложение 3

АНКЕТА

Оценка степени удовлетворенности персонала организацией и условиями труда

|  |  |
| --- | --- |
| № вопроса | Вопрос  |
| 1 | Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |
| 2 | Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |
| 3 | Оценка уверенности в завтрашнем дне персонала предприятия |
|  | - высокая |
|  | - низкая |
|  | - другое |
| 4 | Оценка положения дел на предприятии |
|  | - удовлетворительное |
|  | - среднее |
|  | - неудовлетворительное |
| 5 | Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают |
|  | - высокая |
|  | - низкая |
|  | - другое |
| 6 | Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |
| 7 | Удовлетворены ли вы организацией отдыха на предприятии |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |
| 8 | Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников  |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |
| 9 | Состояние отношений между администрацией и работниками |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

 Высокая 0,7 – 1,0

 Средняя 0,4 – 0,7

 Низкая 0,0 – 0,4

Приложение 4

АНКЕТА

Оценка степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

|  |  |
| --- | --- |
| № вопроса |  |
| 1 | ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ |
| 1а | Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату  |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |
| 1б | Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |
| 1в | Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение |
|  | - высокую |
|  | - низкую |
|  | - другое |
| 2 | ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ |
| 2а | Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |
| 2б | Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом |
|  | - положительная |
|  | - отрицательная |
| 2в | Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению |
|  | - хорошее |
|  | - удовлетворительное |
|  | - другое (предвзятое) |
| 2г | Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения |
|  | - высокая |
|  | - низкая |
|  | - другое |
| 3 | ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера |
| 3а | Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |
| 3б | Считаете ли вы себя способным работником |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |
| 3в | Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии |
|  | - высокая |
|  | - низкая |
|  | - другое |
| 3г | Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда |
|  | - да |
|  | - нет |
|  | - другое |

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

 Высокая 0,7 – 1,0

 Средняя 0,4 – 0,7

 Низкая 0,0 – 0,4

Приложение 5

Формирование структуры трудовой мотивации в организации

ОРГАНИЗАЦИЯ

ОБЩЕСТВО

Приложение 6

Мотивационный потенциал организации (МПО)

Структура трудовой мотивации в организации (СТМО)

Подавление мотивов

Консервация мотивов

Игнорирование мотивов

Ранжирование мотивов

Модификация мотивов

Активизация мотивов

Отбор мотивов

КОМПЛЕКСНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ (КВ)

Интегрированная в личную систему совокупность трудовых мотивов единичного работника (ИЛС=СТМЕР)

Совокупность трудовых мотивов единичного работника СТМЕР)

Личность работника

Интегрированный мотив к труду в масштабе организации (ИМТО)

Совокупность активизированных мотивов к труду (АМТ)

Совокупность временно нейтральных и потенциально активизируемых мотивов к труду

(ВНПАМТ)

Синергетический эффект трудовой мотивации (СЭТМ)

Совокупность подавляемых мотивов к труду (ПМТ)

Совокупность ИЛСПО=СТМЕР в масштабе организации

Интегрированная в личную систему совокупность трудовых мотивов единичного работника, применительно к данной организации (ИЛСПО=СТМЕР)

Требования к шеф-повару (повар 5 р.)

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность**  | Шеф-повар  |
| **Подразделение**  | Кухня  |
| **Главная обязанность**  | Ответственный за весь рабочий процесс на кухне  |
| **Должность сотрудников, у которых находится в подчинении**  | Управляющий рестораном |
| **Степень ответственности**  | а) персонал: весь персонал кухни; б) оборудование: вся мебель, кухонное оборудование и кухонная утварь  |
| **Прямые контакты**  | Управляющий рестораном, администратор зала, старший официант  |
| **Основные функции**  | Составление меню и приготовление блюд, включая организационные вопросы: 1) реализация меню по рецептам, предусмотренным бюджетом; 2) покупка продуктов, кухонного инвентаря, оборудования; 3) контроль за порциями и расходом продуктов; 4) контроль за соблюдением бюджета; 5) управление сменами персонала; 6) обучение нового персонала; 7) контроль за чистотой посуды, столовых приборов и помещений; 8) соблюдение правил техники безопасности; 9) создание благоприятной рабочей обстановки в коллективе  |
| **Полномочия**  | Отстранение любого работника кухни от работы до того момента, как управляющий или менеджер выяснит обстановку, или его увольнение  |

Приложение 7

Требования к официанту

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность**  | Официант |
| **Подразделение**  | Ресторан, бар |
| **Главная обязанность**  | Ответственный за обслуживание клиентов  |
| **Должность сотрудников, у которых находится в подчинении**  | Управляющий рестораном, администратор зала, шеф-повар  |
| **Степень ответственности**  |  удовлетворение потребностей клиентов  |
| **Прямые контакты**  | Администратор зала, старший официант  |
| **Основные функции**  | - приветствует клиента; - сообщает свое имя; - улыбается, общаясь с клиентами; - принимает заказ так, чтобы у посетителей не сложилось впечатление, что им приходится ждать; - предлагает только то, что наверняка понравится клиентам; - умеет продать вина и аперитивы, десерты и дижестива; - соблюдает процедуру заказа; - грамотно оформляет заказ; - общается с кухней предусмотренным образом; - использует подходящую для общения с клиентами лексику; - не жестикулирует; - сразу передает на кухню принятый заказ; - забирает заказ, как только он готов; - подает исключительно горячую (65°С) и холодную (10-15°С) пищу; ставит на стол блюда и убирает посуду, подходя к клиенту с правильной стороны; - обслуживает столы в порядке прихода клиентов;- умеет предложить к напиткам закуски;- проверяет, доволен ли клиент, при подаче каждого блюда; - после горячего блюда убирает стол и принимает заказ на десерт через 5 минут; - предлагает дижестив только после чая или кофе; - благодарит клиента за визит в ресторан и приглашает посетить его вновь: «Надеемся увидеть Вас еще раз».  |
| **Полномочия**  | Официант имеет право обратиться к администрации ресторана во всех случаях, когда он самостоятельно не может принять меры по разрешению жалоб или удовлетворить просьбы гостей. |

Приложение 8

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны ресторана

|  |  |
| --- | --- |
| Поздравления с днем рожденья | Список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»). Важно, чтобы именинника от лица всего ресторана поздравлял директор. |
| «Витрина успехов» или «доска почета» | Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников ресторана. Также целесообразно зачитывать отзывы клиентов, как из книги жалоб и предложений, так и с сайта отеля «Звезда». Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.  |
| «Листок позора» | с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: «Ситуация – как поступил сотрудник «Н.» - как следовало поступить». Таким образом, «листок позора» дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в «листке позора» лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника. |
| Вымпелы и кубки лучшему работнику | Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.  |
| «Легенды компании» | Сотрудники, давно работающие в ресторане и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» ресторана.  |
| Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста | Карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности. Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.  |

Приложение 9

Личных качества способствующие карьерному росту

|  |
| --- |
| Самые необходимые из них |
| Перспективы интеллектуального роста | врожденное качество, практически неподдающееся коррекции. Важное качество для руководителя. Необходимо для принятия индивидуальных нестандартных решений.  |
| Ярко выраженные лидерские качества | должны проявляться не в настойчивом желании всеми командовать, а в умении быть уважаемым и авторитетным для всего коллектива. Вокруг таких людей должны объединяться остальные, они умеют заражать всех общей идеей, это сплочение способствует общему подъему трудовых результатов. |
| Коммуникативные способности | умение строить ровные отношения, свободно и непринужденно общаться, быть приятным собеседником, иметь подходы к разным людям. Эти отношения могут носить как официальный, так и личностный характер.  |
| Спокойствие, природная уравновешенность | отчасти это качество заложено в человеке, но поддается развитию и усилению. Необходимое и важное качество для потенциального руководителя, особенно в сфере сервиса. Никакая ситуация не должна провоцировать недостойное поведение руководителя. Такие проявления, как плохое настроение, плохое самочувствие, не должны порождать недостойное отношение к коллегам, отсутствие самоконтроля. Потенциальный руководитель не должен терять чувство контроля и способность управлять любой ситуацией.  |
| Порядочность и самокритичность | влияют на объективность в оценке, как подчиненных, так и коллег. Эти качества важны для руководителей ресторанного бизнеса еще и потому, что ресторан - сосредоточение больших материальных ценностей и личных возможностей для злоупотреблений. Поэтому специалисту по работе с персоналом необходимо обращать особое внимание на любое проявление нелояльности по отношению к ресторану либо к его руководству со стороны предполагаемого кандидата. |
| Базовые деловые качества претендента |
| Способность к творчеству | ранее обращалось внимание на то, что концепция любого ресторана предполагает создание праздника и особой атмосферы. Это достигается в первую очередь руководством ресторана. Если кандидат не может оригинально решить ту или иную проблему, предпочитая действовать по готовому шаблону, то он вряд ли будет успешным руководителем.  |
| Ответственность | безусловно, вырабатываемое качество, но предполагающее наличие природной внимательности, отсутствие небрежности или сознательного ухудшения результатов.  |
| Высокие профессиональные умения, стремление к профессиональному росту | в ресторанном бизнесе постоянно происходит динамика развития технологий, стандартов сервиса, широк спектр вопросов для самосовершенствования, накопления передовых идей.  |

Это только основные качества, необходимые для претендентов на руководящие должности. Формируя резерв, необходимо конкретизировать требования по каждой позиции - управляющего, менеджера, су-шефа, шеф-повара, заведующего складом и т.д., так как каждая должность предполагает определенную степень развития этих качеств.

Приложение 10

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно.

- Организация питания за счет ресторана.

- Обеспечение работников проездными билетами.

- Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (но не конкретным людям) – официанты, повара.

- Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка).

- Предоставление абонементов в фитнес-центры.

- Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).

- Организация обучения (как внутри, так и вне компании).

- Корпоративные праздники. День основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании. Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

- Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на «льготный» рабочий день. Укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Приложение 11

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно.

|  |  |
| --- | --- |
| Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования. | В данном случае стимулом является не получаемая сумма, а возможность взять в долг у компании с меньшими бюрократическими проволочками и на более выгодных для сотрудника условиях, а также сам факт участия компании в личной жизни сотрудника, забота о нем.  |
| Безвозмездная материальная помощь | рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть |
| Обучение за счет ресторана. | 100%-ная оплата обучения малоэффективна — сотрудник может недостаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учебе. Оптимальным, является соотношение: 70% — компания, 30% — сотрудник (естественно, в том случае, когда компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения). |
| Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.  |  |
| Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.  |  |
| Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения | детсады, школы |
| Предоставление служебного автотранспорта.  |  |
| Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях. | Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе. |

Приложение 12

|  |  |
| --- | --- |
| Результат | Стимулы |
| Привлечение новых клиентов | Бонус (премия) за привлечение новых клиентов |
|    | Платежная матрица бонусов. В основу матрицы может быть положено количество привлеченных за отчетный период новых клиентов или объем продаж новым клиентам. В соответствии с разными уровнями достижения критерия выплачивается разный бонус |
|    | Процент от продаж новым клиентам |
| Привлечение новых целевых клиентов | Установление минимально возможного объема заказа |
|    | Описание критериев целевых клиентов. Невыплата премии за привлечение клиентов, не соответствующих этим критериям |
| Удержание и "разработка" целевых клиентов | Премирование на основании расчета (помесячного или поквартального) дельты между средними заказами клиента |
|    | Премирование по оплаченным счетам, превышающим уровень среднего по ресторану заказа или среднего для данного клиента |
| Увеличение объема продаж | Рекомендуется сочетать с установлением уровня плана-минимума, невыполнение которого влечет за собой санкции в отношении менеджера по залу и официанта (вплоть до увольнения). Унровень плана-миниума должен быть достаточно легко достижимым и одновременно обеспечивать ресторану необходимый уровень рентабельности |
|    | Платежная матрица бонусов за перевыполнение плана продаж. В зависимости от величины перевыполнения плана определяется размер бонуса |
|    | Процент от объема перевыполнения плана продаж |
| Продвижение отдельных видов блюд, напитков | Процент от продаж данного вида блюд, напитков |
|    | Процент от превышения плана продаж по данному продукту |
|    | Бонус |
| Повышение профессионального уровня | Система разрядов при начислении оклада, тарифно-квалификационная сетка |
|    | Премия за профессионализм, назначаемая по результатам аттестации |
| Выполнение стандартов качественного обслуживания | Депремирование за нарушение стандартов качественного обслуживания. Должно подкрепляться программой контрольных заказов ("Таинственный покупатель", mistery shopping) или другими контрольными мероприятиями по выявлению нарушений, а также регулярным обучением |
| Эффективное руководство сменой | Премия за выполнение сменой месячного, квартального, годового планов продаж |
|    | Премия за соблюдение квоты |
| Мотивирование персонала, обеспечивающего процесс продаж (официанты) | Управление по целям |
|    | Распределение между сотрудниками премии, выделяемой на смену, а основании расчета коэффициента трудового участия |
| Снижение текучести кадров, поощрение лояльности "старых" сотрудников | Премия за выслугу лет |

Приложение 13

Характеристика частных критериев

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование частных критериев | Способ измерения или оценки, исходная информация | Диапазон значений |
| 1. Изменение выручки | Фактические показатели | Не ниже 5% |
| 2. Капиталоемкость | Аналитические (расчетные показатели) | Невысокая  |
| 3. Производительность труда | Аналитические (расчетные показатели) | Наибольший  |
| 4. Изменение прибыли | Аналитические (расчетные показатели) | Более 5% |

Вербально-цифровая шкала по критерию «Изменение выручки»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Количество баллов |
| Увеличение выручки на 1-5% | 1 |
| Увеличение выручки на 6-10% | 2 |
| Увеличение выручки на 11% и более  | 3 |

Вербально-цифровая шкала по критерию «Капиталоемкость»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Количество баллов |
| Средняя капиталоемкость – капиталовложения составляют от 10 до 20% уставного капитала | 1 |
| Низкая капиталоемкость – капиталовложения составляют до 100% уставного капитала | 2 |
| Очень низкая капиталоемкость, при которой большинство затрат приходится на себестоимость, а капиталовложения составляют 10% уставного капитала | 3 |

Вербально-цифровая шкала по критерию «Производительность труда»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Количество баллов |
| Ниже отчетного периода | 1 |
| На уровне отчетного периода | 2 |
| Выше отчетного периода | 3 |

Вербально-цифровая шкала по критерию «Изменение прибыли»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Количество баллов |
| Увеличение прибыли на 1-5% | 1 |
| Увеличение прибыли на 6-10% | 2 |
| Увеличение прибыли на 11% и более | 3 |

Приложение 14

План работы по совершенствованию управления персоналом

Сбор информации о персонале

Цели предприятия

Спланировать обучение, повышениеквалификации

Спланировать использование персонала

Спланировать резерв персонала

Спланировать адаптацию персонала

Достаточно ли персонала для выполнения задач

Определить потребность в персонале

Реальность укомплектования нужных кадров

Определить контроль

Запланировать расходы на персонал

Внести корректировку в бизнес-план

План мероприятий

Для построения мотивационной схемы необходимо:

1. Определить стадию корпоративного развития компании (отдела).

2. Определить место ключевых сотрудников (должностей) в компании (отделе) и основные бизнес-процессы этого уровня.

3. Определить перечень корпоративных ценностей уровня ключевых сотрудников компании (отдела) и действия, в чем они проявляются.

4. Определить место корпоративных ценностей в эффективном функционировании бизнес-процессов компании (отдела).

5. Определить перечень типовых инструментов мотивирования для каждой корпоративной ценности с точки зрения «поддерживающие» и «направляющие» (норм, мероприятий).

6. Провести анализ (тестирование) ценностей каждого ключевого сотрудника, участвующего в бизнес-процессах компании (отделе).

7. Выделить основные совпадающие и несовпадающие ценности сотрудника и компании (отдела).

8. Составить перечень типовых и специфических «поддерживающих» инструментов мотивирования для совпадающих (т.е. не требующих изменений) ценностей сотрудника.

9. Составить перечень типовых и специфических «направляющих» инструментов мотивирования для несовпадающих (т.е. требующих изменений) ценностей сотрудника.

10. Согласовать с каждым ключевым сотрудником п.8. и п.9. Закрепить «поддерживающие» инструменты как согласованные нормы. Закрепить «направляющие» инструменты как согласованный план мероприятий.

11. Выполнять договоренности п.10.

**Стратегия корпорации - это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей.**

Стратегия управления персоналом − это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации, в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия использования и развития потенциала персонала, наряду с продуктово-маркетинговой стратегией, является ключевой функциональной стратегией организации.

В подавляющем большинстве конкретных бизнес-ситуаций − начать какие-нибудь не то что существенные, но даже просто практически значимые стратегические изменения можно − только − посредством человеческого фактора.

Создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации − это − на современном этапе − главный фактор достижения бизнес-успеха, − а также − победы в конкурентной борьбе, как в тактической, так и в стратегической перспективе.

# Выводы

Подход должен быть:

**Стадийным.** При построении мотивационных систем необходимо учитывать жизненный цикл организации

**Стратегическим.** Построение мотивационных систем должно быть рассмотрено в аспекте стратегии управления человеческими ресурсами, как функциональной составляющей стратегического менеджмента.

**Комплексным.** При создании мотивационных программ необходимо использовать весь арсенал методов мотивирования.

**Индивидуальным.** Службы работы с человеческими ресурсами в построении мотивационных программ должны учитывать индивидуальные особенности личности в попытке увязать личные мотиваторы с корпоративными ценностями и стратегическими целями организации

1. Выплата премии за грамотное и своевременное выполнения задания [↑](#footnote-ref-1)
2. www.kadrovik.ru [↑](#footnote-ref-2)