

Оглавление

Введение.....	3
Раздел 1. Общая характеристика ООО «Кафе «Й».....	5
Раздел 2. Анализ состава и динамики персонала.....	9
Раздел 3. Разработка системы грейдов.....	12
Раздел 4. Разработка системы KPI.....	17
Раздел 5. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации	22
Раздел 6. Оценка эффективности предложенных мероприятий	24
Заключение	28
Список использованной литературы.....	30

Введение

Одна из главных задач для предприятий на сегодняшний день — поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. При этом, мотивация является одним из решающих факторов, обеспечивающих эффективность деятельности компаний, где человеческий ресурс является ключевым ресурсом бизнеса.

В условиях современного экономического кризиса и перестраивающейся системы экономических отношений резко возрастает значение вопросов совершенствования управления персоналом, позволяющего повышать эффективность производства за счет целенаправленного развития и разумного применения творческих сил человека, повышения уровня его квалификации, компетентности, инициативы. При этом руководителю любого уровня важно знать, как его действия по управлению персоналом отражаются в конечных результатах деятельности предприятия, как они сказываются на эффективности производства, конкурентоспособности и сбыте продукции.

Проблема мотивации работника к эффективному труду всегда была одной из главнейших управленческих проблем. Она еще более обострилась в процессе кардинальной перестройки экономики страны, ее перехода на рыночные рельсы, когда практически все условия деятельности предприятий коренным образом изменились, а трудовые коллективы и работники остались в значительной части прежними.

Поэтому вопросы активизации работы персонала, поиска и развития новых форм деятельности, изменения отношения к вопросам качества продукции и качества обслуживания встали перед большинством компаний. В сложившихся обстоятельствах передовые руководители обратили особое внимание на вопросы трудовой мотивации работников и на поиск действенных форм стимулирования всех групп персонала к эффективной, активной, высококачественной и динамичной работе.

Очевидно, что деньги являются главным мотивом в работе, однако далеко не единственным. Предоставленные статистические данные свидетельствуют о том, что нематериальная мотивация становится не менее важной составляющей комплексной системы мотивации труда на предприятии и позволят сформировать максимально лояльный к компании трудовой коллектив.

Таким образом, все вышеперечисленное свидетельствует об актуальности выбранной темы исследования.

Объектом данной курсовой работы является ООО «Кафе «Й».

Целью курсовой работы является анализ мотивации труда и разработка предложений по совершенствованию системы мотивации труда в компании на примере ООО «Кафе «Й».

В соответствии с поставленной целью определены следующие основные задачи:

1. Рассмотреть общую характеристику предприятия.
2. Провести анализ состава и динамики персонала.
3. Разработать систему грейдов и КРІ компании.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации.
5. Произвести расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Раздел 1. Общая характеристика ООО «Кафе «Й»

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Кафе «Й».

Сокращенное наименование организации: ООО «Кафе «Й».

Юридический и фактический адреса совпадают: ул. Маршала Говорова, 47, Санкт-Петербург, 198095.

ООО «Кафе «Й» работает с 2004 г. В настоящее время ООО «Кафе «Й» функционирует под брендом клуба «The Place».

Помещение клуба имеет два зала и VIP зону, рассчитанных в общей сложности на 500 посетителей.

«The Place» – то самое место, где каждый может найти именно ту атмосферу, которая ему необходима: в клубе всегда найдется место, как для шумных компаний, так и для тех, кто хотел бы выпить чашечку кофе в спокойной обстановке. В баре большой выбор напитков и закусок, и мы всегда проводим множество качественных и интересных мероприятий: от тематических вечеринок до концертов известных групп. Также для всех наших гостей всегда открыта большая коллекция настольных игр со всего мира и самых популярных комиксов.

В будние дни «The Place» готовит для своих гостей бесподобные завтраки, сытные бизнес-ланчи и великолепные ужины.

Общество действует в соответствии с Конституцией Российской Федерации, законодательными актами и иными правовыми актами Российской Федерации.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности будет предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального

разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих.

Общество является юридическим лицом в соответствии с законодательством Российской Федерации. Правоспособность Общества как юридического лица возникает с момента его государственной регистрации.

Миссия предприятия формулируется так: «Мы стремимся создать атмосферу, которая удовлетворит изменяющиеся вкусы и ожидания наших клиентов».

Цели деятельности ООО «Кафе «Й»:

1. Увеличение объемов производства за счет повышения квалификации работников и внедрения новых технологий;
2. Увеличение объемов продаж;
3. Повышение качества производимой продукции;
4. Повышение конкурентоспособности товара;
5. Поиск дополнительных клиентов и налаживание связей с уже существующими клиентами;
6. Увеличение чистой прибыли;
7. Удовлетворение потребностей населения;
8. Создание взаимосвязей с внешним рынком;
9. Создание благоприятных условий работы для сотрудников;
10. Создание благоприятного климата в коллективе.

Одним из основных требований функционирования компаний и их ассоциаций в условиях рыночной экономики являются безубыточность хозяйственной и другой деятельности, возмещение расходов собственными доходами и обеспечение в определенных размерах прибыльности, рентабельности хозяйствования.

Главная задача компании - хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических

интересов членов трудового коллектива и интересов собственника имущества компании.

В таблице 1 представлен анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Кафе «Й»

Таблица 1 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кафе «Й»

Показатели	Ед. измерения	2016	2017	Отклонение	Темп изменения, %
Оборот розничной торговли	тыс. руб.	463765,3	483476,1	19710,8	104,3
Себестоимость проданных товаров	тыс. руб.	325752,1	335421,3	9669,2	103,0
Валовая прибыль	тыс. руб.	138013,2	148054,8	10041,6	107,3
Издержки обращения	тыс. руб.	68075,6	70027,4	1951,8	102,9
Прибыль от продаж:	тыс. руб.	34845,8	36013,7	1167,9	103,4
Чистая прибыль	тыс. руб.	26552,5	27478,4	925,9	103,5

Анализ показателей деятельности показал увеличение чистой прибыли в 2017 году по сравнению 2016 на 3.5 % (925.9 тыс. руб.), что говорит о положительной динамике показателя за 2017 год и является положительным моментом в экономике компании. Это связано с увеличением объемов услуг и расширением предоставляемых услуг.

Планирование представляет собой особую форму деятельности предприятия, направленную на разработку и обоснование программы экономического развития предприятия и его структурных подразделений на определенный период в соответствии с целью его функционирования и ресурсным обеспечением.

Задача планирования состоит в стремлении максимально учесть все внутренние и внешние факторы обеспечивающие оптимальные условия для развития предприятия.

На ООО «Кафе «Й» разрабатываются долгосрочные, среднесрочные, текущие планы.

Технология внутрифирменного планирования ООО «Кафе «Й» включает:

1. Определение целей и задач предприятия.
2. Установление конкретных показателей и заданий для исполнителей.
3. Детальные расчеты затрат и получаемых результатов по всем периодам планирования.

ООО «Кафе «Й» работает только на хорошем оборудовании, по последним технологиям: кухня клуба оборудована самым современным холодильным и технологическим оборудованием, которое обслуживает высококвалифицированный персонал.

Раздел 2. Анализ состава и динамики персонала

В настоящее время общепризнанным является тот факт, что персонал компании является одним из самых ценных ресурсов компании.

Персонал является основным штатным составом работников в организации, которые обладают необходимой квалификацией и выполняют свои должностные обязанности.

В данном разделе будет проведен анализ состава и динамики персонала ООО «Кафе «Й».

Среднесписочная численность в ООО «Кафе «Й» на 2017 год составила 52 человека.

Анализ динамики численности персонала в ООО «Кафе «Й» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика численности персонала ООО «Кафе «Й» за 2016-2017 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонение	
			2017 к 2016 г.	
			+/-	%
Среднесписочная численность персонала, чел.	50	52	2	104
Количество принятого на работу персонала, чел.	6	8	2	133
Количество уволившихся, чел.	5	6	1	120
Коэффициенты оборота:				
-по приему	12	15,4	-	-
-по выбытию	10	11,5	-	-
Коэффициент текучести	10	11,5	-	-

Как видно из данных таблицы 2, численность персонала в 2017 году выросла на 2 человека, что связано с развитием компании в целом.

Структура персонала за период с 2016 по 2017 года представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Структура персонала ООО «Кафе «Й» за 2016-2017

Категория персонала	2016	2017
Численность всего чел., в том числе	50	52
Руководители	4	4
Специалисты	8	8
Служащие	4	4
Рабочие	24	26
МОП	10	10

Очень важно также изучение качественного состава по полу, возрасту, стажу и уровню образования сотрудников. Эти данные дают характеристику всего кадрового состава компании, а также позволит выявить основные причины текучести кадров в организации (Таблица 4).

Таблица 4 - Структура персонала ООО «Кафе «Й» по полу за 2016-2017 гг.

Пол сотрудников	2016	2017
Мужчины	23	24
Женщины	27	28
Возраст сотрудников	2016	2017
18-25	21	22
26-35	15	13
36-45	8	8
46-55	4	5
Старше 55	2	3
Стаж работы, лет	2016	2017
До 5 лет	34	34
5-10 лет	11	12
Более 10 лет	5	6
Уровень образования	2016	2017
Без образования	0	0
Среднее	6	8
Средне-специальное	15	16
Неоконченное высшее	13	11
Высшее	16	17

Как видно из данных таблицы, в ООО «Кафе «Й» в организации работают преимущественно женщины (53,8% от общего числа сотрудников в

2017 году).

Возраст сотрудников преимущественно 18-32 лет, стаж работы в компании менее лет. При этом большинство сотрудников имеет средне-специальное образование или неоконченное высшее. Данное обстоятельство связано с тем, что сфера деятельности компании – организация досуга и общественного питания. При этом в данной сфере традиционно наблюдается высокая текучесть кадров. Молодой возраст работников связан с тем, что данная компания ориентирована в большей степени на молодежь.

Раздел 3. Разработка системы грейдов

Основными факторами оценки при формировании системы грейдов являются:

1. Самостоятельность в работе.
2. Ответственность.
3. Опыт работы.
4. Сложность работы.
5. Квалификационный уровень.
6. Цена ошибки.

В рамках данной работы предлагается осуществить грейдирование следующих должностей:

1. Управляющий.
2. Повар.
3. Технолог.
4. Официант.
5. Мойщик посуды.

Распределение факторов грейдирования по уровням и их оценка представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Факторы грейдирования и их оценка в ООО «Кафе «Й»

Уровень грейда	Описание	Оценка
Фактор 1. Самостоятельность в работе		
А	Не нужно принимать самостоятельные решения, необходимо следовать инструкциям	1
Б	Под контролем руководителя принимаются стандартные решения	2
В	Планирование и организация работы осуществляется самостоятельно, цели ставятся руководством	3
Г	Формируются только общие цели, работник сам определяет средства их достижения	4
Д	Работник сам устанавливает и определяет цели и задачи в рамках общей стратегии	5
Фактор 2. Ответственность		
А	Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует	1

Б	Ответственность за финансовые результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя	2
В	Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей	3
Г	Выработка решений, влияющих на финансовый результат рабочей группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем	4
Д	Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения	5
Фактор 3. Опыт работы		
А	Опыт работы не требуется	1
Б	Необходим опыт работы, не обязательно в данной области	2
В	Требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет	3
Г	Требуется большой опыт работы в данной области (от 3-х лет)	4
Д	Требуется серьезный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях	5
Фактор 4. Сложность работы		
А	Однообразная работа, постоянное выполнение единичных операций	1
Б	Работа больше разнообразная, чем однообразная, выполнение нескольких функций, не требующих особых усилий	2
В	Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач	3
Г	Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями	4
Д	Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения проблем	5
Фактор 5. Квалификационный уровень		
А	Образование не требуется	1
Б	Достаточно среднего или н/высшего образования, специальных знаний не требуется	2
В	Высшее профильное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями	3
Г	Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях	4
Д	Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени	5
Фактор 6. Цена ошибки		
А	Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы	1
Б	Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения	2

В	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения	3
Г	Ошибки могут привести к финансовым потерям в достаточно крупных размерах	4
Д	Ошибка может привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу ряда подразделений	5

Оценку веса факторов и уровней целесообразно свести в таблицу для наглядности (Таблица 6).

Таблица 6 - Оценка веса факторов и уровней

Фактор оценки	Уровень	Значимость фактора	Итоговый балл по фактору
Управляющий			
Самостоятельность в работе	5	5	25
Ответственность	5	5	25
Опыт работы	5	5	25
Сложность работ	4	5	20
Квалификация	5	5	25
Цена ошибки	5	5	25
Итоговый балл			145
Повар			
Самостоятельность в работе	4	4	16
Ответственность	4	5	20
Опыт работы	4	5	20
Сложность работ	4	5	20
Квалификация	4	5	20
Цена ошибки	4	5	20
Итоговый балл			116
Технолог			
Самостоятельность в работе	2	5	10
Ответственность	2	4	8
Опыт работы	4	5	20
Сложность работ	2	5	10
Квалификация	5	5	25
Цена ошибки	4	5	20
Итоговый балл			93
Официант			
Самостоятельность в работе	3	3	9
Ответственность	3	3	9
Опыт работы	2	2	4
Сложность работ	2	3	6
Квалификация	2	3	6
Цена ошибки	1	4	4
Итоговый балл			38
Мойщик посуды			
Самостоятельность в работе	1	1	1

Ответственность	1	1	1
Опыт работы	1	1	1
Сложность работ	1	1	1
Квалификация	1	1	1
Цена ошибки	1	1	1
Итоговый балл			6

Распределение баллов по грейдам можно представить следующим образом:

6-й грейд – 115 – 145 баллов.

5-й грейд – 92 – 114 баллов.

4-й грейд – 69 – 91 баллов.

3-й грейд – 46 – 68 баллов.

2-й грейд – 23 – 45 балла.

1-й грейд – 1 – 22 баллов.

Установление должностных окладов и определение вилок окладов представлено в таблице 7. При этом, целесообразно определить шаг диапазона вилки оклада в 15% от должностного оклада

Таблица 7 - Диапазоны вилки должностного оклада

Должность	Минимальный должностной оклад	Средний должностной оклад	Максимальный должностной оклад
Заведующий производством	80000	92000	105800
Повар	45000	51750	59512
Технолог	55000	63250	72737
Официант	35000	40250	46287
Мойщик посуды	26000	29900	34385

Полученные результаты целесообразно представить в виде графика (рисунок 2)



Рисунок 2.- График грейдинга

Как видно из графических данных должности не пересекаются. Это обусловлено тем, что рассматриваемые должности кардинально различаются по специфике деятельности и по предъявляемым к ним требованиям.

Раздел 4. Разработка системы КРІ

Мотивация персонала по системе КРІ направлена на достижение краткосрочных и долгосрочных целей компании.

Для мотивации по системе КРІ были сформированы ключевые показатели эффективности для таких категорий должностей, как начальник цеха, мастер цеха, технолог, обвальщик и подсобный рабочий. Данные о цели деятельности сотрудников, плановые и фактические показатели деятельности, а также индекс КРІ представлены в таблицах 7, 8,9,10,11,12.

Для наглядности расчета индекса КРІ, коэффициента выполнения показателей должности, а также суммы премирования по показателям эффективности, данные сведены в таблицы.

Так, в таблице 8 представлена матрица КРІ для Управляющего.

Таблица 8 - Матрица КРІ для Управляющего

Цель	Ключевые показатели	Вес	Ед. изм.	План	Факт	Индекс КРІ
Обеспечение развития направления производства	Объем производства	0,3	млн. руб.	6	6,1	1,02
	Эффективность использования персонала	0,2	%	100	96	0,96
	Экономия бюджета	0,1	%	97	100	0,97
	Материально-технические затраты	0,1	тыс.руб.	95	80	1,2
	Удовлетворенность внутренних клиентов	0,1	%	100	94	0,94
	План выполнения работ	0,2	%	100	98	0,98

Далее рассчитаем коэффициент выполнения показателей должности и сумму премирования по показателям эффективности.

Коэффициент выполнения показателей должности рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{КРІ}} = (K1 \times \text{весКРІ №1} + K2 \times \text{весКРІ №2} + \dots + K_n \times \text{весКРІ n}) \quad (1)$$

где, $K_{\text{КРІ}}$ – коэффициент выполнения показателей должности;

вес КРІ№1 и др. – удельный вес каждого КРІ

$$K_{\text{КРІ}} \text{ Управляющего} = (0,3*1,02+0,2*0,96+0,1*0,97+0,1*1,2+0,1*0,94+0,2*0,98)= 1,009$$

Расчет суммы премирования по показателям эффективности производится по следующей формуле:

$$P_{\text{КРІ}} = B \times RP \times K_{\text{КРІ}}, (2)$$

где, $P_{\text{КРІ}}$ = сумма премирования,

B = базовый должностной оклад,

RP – размер премии от базового должностного оклада.

$$P_{\text{КРІ}} = 80000*0,25*1,009 = 20180 \text{ руб.}$$

Таким образом, сумма премирования для Управляющего составит 20180 руб.

В таблице 9 представлена матрица КРІ для повара.

Таблица 9 - Матрица КРІ для повара:

Цель	Ключевые показатели	Вес	Ед. изм.	План	Факт	Индекс КРІ
Выполнение плана производства	Порядок на кухне	0,2	%	100	100	1,00
	Наличие на складе необходимых продуктов	0,2	%	100	99	0,99
	Своевременная инвентаризация	0,1	%	100	100	1,00
	Выполнение плана по порче	0,2	%	95	96	0,98
	Количество блюд на стоп-листе в месяц	0,15	шт.	0	0	1,00
	Снижение коммунальных затрат	0,15	%	98	97	1,01

Далее рассчитаем коэффициент выполнения показателей должности и сумму премирования по показателям эффективности.

$$K_{\text{КРІ}} = (0,2*1,00+0,2*0,99+0,1*1,00+0,2*0,98+0,15*1,00+0,15*1,01) = 0,9955$$

$$P_{\text{КРІ}} = 45000*0,2*0,9955 = 8959,5 \text{ руб.}$$

Таким образом, согласно расчетам, сумма премирования для повара составит 8959,5 руб.

В таблице 10 представлена матрица КРІ тля технолога.

Таблица 10 - Матрица КРІ для технолога:

Цель	Ключевые показатели	Вес	Ед. изм.	План	Факт	Индекс КРІ
Повышение качества работы	Соблюдение последовательности технологических операций	0,15	%	100	100	1,0
	Выпуск новых продуктов в отчетный период	0,1	ед.	1	1	1,0
	Доля просроченной продукции	0,15	%	5	7	0,71
	Отсутствие нарушений рецептов	0,2	%	100	100	1,0
	Отсутствие вариативности	0,2	%	0	0	1,0
	Соблюдение входного контроля качества продукции	0,2	%	100	100	1,0

Далее рассчитаем коэффициент выполнения показателей должности и сумму премирования по показателям эффективности.

$$K_{\text{КРІ}} = (0,15 \cdot 1,0 + 0,1 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 0,71 + 0,2 \cdot 1,0 + 0,2 \cdot 1,0 + 0,2 \cdot 1,0) = 0,9565$$

$$P_{\text{КРІ}} = 55000 \cdot 0,2 \cdot 0,9565 = 10521,5 \text{ руб.}$$

Таким образом, согласно расчетам, сумма премирования для повара составит 10521,5 руб.

В таблице 11 представлена матрица КРІ для официанта.

Таблица 11 - Матрица КРІ для официанта:

Цель	Ключевые показатели	Вес	Ед. изм.	План	Факт	Индекс КРІ
Повышение качества работы	Повышение товарооборота	0,15	Тыс. руб.	98	98	1,0
	Средний чек	0,3	руб.	2500	2200	0,88
	Качество обслуживания	0,15	%	100	98	0,98
	Удовлетворенность клиентов	0,1	%	100	98	0,98
	Доходность на 1 час пребывания гостя	0,2	Руб.	1000	850	0,85
	Соблюдение стандартов обслуживания	0,1	%	100	100	1,0

Далее рассчитаем коэффициент выполнения показателей должности и сумму премирования по показателям эффективности.

$$K_{\text{КРІ}} = (0,15*1,0+0,3*0,88+0,15*0,98+0,1*0,98+0,2*0,85+0,1*1,0)=0,909$$

$$П_{\text{КРІ}} = 35000*0,2*0,909 = 6363 \text{ руб.}$$

Таким образом, согласно расчетам, сумма премирования для официанта составит 6363 руб.

В таблице 12 представлена матрица КРІ для мойщика посуды

Таблица 12 - Матрица КРІ для мойщика посуды:

Цель	Ключевые показатели	Вес	Ед. изм.	План	Факт	Индекс КРІ
Повышение качества работы	Количество вымытой посуды	0,4	%	100	100	1,0
	Качество мыться посуды	0,3	%	100	99	0,99
	Соблюдение техники безопасности	0,1	%	100	100	1,0
	Доля боя по вине сотрудника	0,2	%	1	1	1,0

Далее рассчитаем коэффициент выполнения показателей должности и сумму премирования по показателям эффективности.

$$K_{\text{КРІ}} = (0,4*1,0+0,3*0,99+0,1*1,0+0,2*1,0) = 0,997$$

$$П_{\text{КРІ}} = 19200*0,15*1,144 = 3888,3 \text{ руб.}$$

Таким образом, согласно расчетам, сумма премирования для мойщика посуды составит 3888,3 руб.

Сводные данные по разработанной системе КРІ представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Сводные данные системы КРІ

Должность	Оклад	Размер премии	Максимальная премия	Коэффициент выполнения показателей, $K_{\text{КРІ}}$	Фактический размер премии, $П_{\text{КРІ}}$
Управляющий	80000	25%	20000	1,009	20180
Повар	45000	20%	9000	0,9955	8959,5
Технолог	55000	20%	11000	0,9565	10521,5

Официант	35000	20%	7000	0,909	6363
Мойщик посуды	26000	15%	3900	0,997	3888,3

Резюмируя вышесказанное, можно отметить, что применение системы КРІ в практике компании, при перевыполнении плановых показателей, позволит сотрудникам получить повышенную премию, соответственно мотивировать сотрудников более продуктивно работать.

Раздел 5. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации

Анализ мотивационной среды, проведенный в ООО «Кафе «Й» позволяет сделать следующие выводы.

Стиль руководства в компании – авторитарный, все подчиняется воле заведующего производством, который принимает практически все решения в компании.

При этом, в ООО «Кафе «Й» применяются в большей степени административные методы мотивации труда сотрудников:

- организационно-стабилизирующие методы: федеральные законы, указы, уставы, правила, Госстандарты, т.е. правовые нормы и акты, утверждённые государственными органами для обязательного выполнения;

- методы организационного воздействия: регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда, действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации;

- распорядительные методы: приказы, распоряжения, используются в процессе оперативного руководства;

- дисциплинарные методы: установление и реализация форм ответственности, применение негативных стимулов, таких как страх перед потерей работы, штрафами.

Таким образом, позитивным методам мотивации труда сотрудников практически не уделяется внимания.

Проведенный анализ существующей в компании системы мотивации труда показал, что для повышения эффективности деятельности сотрудников необходимо внедрить в компанию методы нематериальной мотивации персонала.

Для построения эффективной системы нематериального стимулирования персонала в ООО «Кафе «Й» необходимо соблюдать баланс между индивидуальным поощрением и поощрением за коллективные заслуги.

Обеспечение соблюдения такого баланса возможно при соблюдении следующих условий:

1. Определение степени влияния деятельности сотрудника и отдела на конечный результат.
2. Определения размера индивидуального вклада работника или отдела в целом на конечный результат.
3. Определение внутренней мотивации каждого сотрудника.

Повышение мотивации при применении коллективных форм стимулирования труда у членов команды должно проходить равномерно. То есть, руководителю необходимо четко осознавать, что нельзя поощрять работу только сильного сотрудника, т.к. в таком случае труды слабых работников останутся не у дел. При этом, очень важно понимание того, что невозможно собрать команду, состоящую исключительно из лидеров, следовательно, слабый, но прилежный и ответственный работник в команде также незаменим, как и прирожденный лидер.

Также немаловажным для стимуляции командной деятельности является проведение соответствующих мероприятий, как между командами, так и внутри одной команды. К примеру, можно объявить конкурс на лучшую смену. Причем предлагается приобрести кубок «Лучшая смена» и поощрять сотрудников, получивших этот кубок символическими подарками.

Таким образом, можно смело утверждать, что внедрение методов нематериальной мотивации труда сотрудников и организация премирования сотрудников за коллективные результаты позволят повысить мотивацию труда сотрудников, которые будут работать более продуктивно.

Раздел 6. Оценка эффективности предложенных мероприятий

При этом, на реализацию предложенных мероприятий необходимо выделить средства из бюджета ООО «Кафе «Й» Смета расходов на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Смета расходов на совершенствование системы мотивации труда сотрудников ООО «Кафе «Й»

№ п/п	Статья расходов	Сумма
1	Организационно-техническое и материальное обеспечение подготовки программ премирования	6 000
2	Выделение средств на коллективное премирование (10% от ФОТ (ФОТ за 2017 = 19893 тыс. руб.))	1 989 300
3	Нематериальная мотивация сотрудников (заказ кубка и сувенирной продукции)	50 000
ИТОГО:		2 045 300

Согласно данным таблицы 15, расходы на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда в ООО «Кафе «Й» составляют 2 045 300 рублей.

Оценка социально-экономической эффективности от реализации проекта по совершенствованию системы обучения в ООО «Кафе «Й» является важнейшим этапом в оценке деятельности в области управления персоналом.

В число основных факторов социально-экономической эффективности реализуемого проекта входят:

1. Увеличение доли интеллектуального труда.
2. Повышение привлекательности и интереса к работе.
3. Появление новых целей в работе.
4. Улучшение условий труда.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда сотрудников ООО «Кафе «Й» проявляется в следующих позитивных изменениях:

1. Наиболее полное использование потенциала сотрудников.
2. Обеспечение стабильности персонала.
3. Формирование организационной культуры.
4. Повышение лояльности персонала к компании.

При этом, социальная эффективность проекта выражается и в предотвращении негативных изменений, таких как интеллектуальные и физические перегрузки или недогрузки, а также различного рода стрессовых ситуаций.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}(1)$$

где Э - экономический эффект от совершенствования системы мотивации персонала, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

$$\text{Пв} = (\text{Врп} + (\text{Врп} \times \left(\frac{\text{Прв}}{100}\right))), (2)$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле, при этом принимая во внимание, что выручка от реализации за последний период составила 483 746,1 тыс. руб., а планируемый прирост выручки составит 1% :

$$Пв = (483\,746,1 + (483\,746,1 * (1/100))) = 488\,583,561 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от совершенствования системы обучения персонала (формула 1):

$$\mathcal{E} = (488\,583,561 - 2\,045,3) - 483\,746,1 = 2\,792,151 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным - затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным - затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными - затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 2 045,3 тыс. руб. увеличили товарооборот на 2 792, 151 тыс. руб.

Расчет рентабельности предлагаемых мероприятий по производится по следующей формуле:

$$P = \left(\frac{\mathcal{E}}{Зр} \right) \times 100\%, (3)$$

где \mathcal{E} - экономический эффект от совершенствования системы мотивации персонала в организации, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в организации, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы омотивации персонала в организации, руб.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в организации по формуле (формула 3):

$$P = (2\,792,151 / 2\,045,3) * 100\% = 136\%$$

Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки (самоокупаемость).

$$\text{Ток} = \frac{Зр}{Врп}, (4)$$

где В - время окупаемости затрат на за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Зр - затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в организации, руб.;

Э - экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в организации, руб.

$$В = 2\,045,3 / 2\,792,151 = 0.73 \text{ года} = 8,76 \text{ месяца}$$

Следовательно, затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала в организации окупаются за период около менее месяца.

Таким образом, можно сказать, что совершенствование системы мотивации труда ООО «Кафе «Й» приведет не только к общему повышению эффективности работы компании, но и к удовлетворенности работой самих сотрудников и улучшению социально-психологического климата.

Заключение

В настоящее время мотивация труда персонала является одним из наиболее эффективных методов управления, так как сотрудники, заинтересованные в своей работе, трудятся эффективнее и продуктивнее, что способствует эффективному функционированию организации и повышению ее конкурентоспособности.

Именно поэтому использование на практике самых современных методов мотивации персонала позволит оказать эффективное воздействие на деятельность каждого сотрудника предприятия и позволит руководству быть уверенным в преданности таких сотрудников общему делу.

Данная курсовая работа была направлена на рассмотрение существующего состояния системы мотивации труда в ООО «Кафе «Й», а также дальнейшую разработку направлений совершенствования системы мотивации труда в компании.

При этом, необходимо отметить, что цель работы, поставленная вначале исследования достигнута, а задачи выполнены в полном объеме.

Так, было выявлено, что ООО «Кафе «Й» является компанией, оказывающей услуги в области досуга и общественного питания жителей и гостей Санкт-Петербурга.

Численность персонала ООО «Кафе «Й» в 2017 году составила 52 человека. Анализ количественного и качественного состава персонала показал, что:

1. В компании работают преимущественно женщины.
2. Средний возраст сотрудников составляет 18-25 лет.
3. Средний стаж работы в компании – менее 5 лет.
4. Большинство сотрудников имеет средне-специальное или неоконченное высшее образования.

В компании также наблюдается наличие высокой текучести кадров, что в большей степени связано со спецификой деятельности ООО «Кафе «Й».

При анализе мотивационной среды было выявлено, что сложившаяся система мотивации труда недостаточно эффективна.

Именно поэтому, в работе были разработаны два варианта мотивации сотрудников: грейдинг и КРІ для таких должностей, как: Управляющий, повар, технолог, официант и мойщик посуды.

Помимо прочего, определены следующие направления совершенствования системы мотивации сотрудников ООО «Кафе «Й»:

1. Внедрения системы премирования за коллективные результаты труда.

2. Внедрения нематериальной мотивации труда за счет организации конкурсов и соревнований.

Анализ эффективности предлагаемых мероприятий показал наличие социальной и экономической эффективности от совершенствования системы мотивации труда сотрудников ООО «Кафе «Й».

Социальная эффективность выражается в увеличении доли интеллектуального труда, повышении привлекательности работы, появлении новых целей в работе, совершенствовании работников, улучшении условий труда.

Расчет экономической эффективности от предложенных рекомендаций по совершенствованию мотивации труда показал наличие возможного экономического эффекта в размере 2 792, 151 тыс. руб.

Таким образом, совершенствование системы мотивации труда ООО «Кафе «Й» приведет к повышению мотивации труда работников, повышению эффективности и производительности их труда, а также повышению эффективности деятельности компании в целом.

Список использованной литературы

1. Устав ООО «Кафе «Й» 2009. – 29 с.
2. Аухадиева А.Э. Мотивация сотрудников компании на основе системы KPI /А.Э. Аухадиева, Р.В. Нагуманова // XVII Международные научные чтения (памяти Зворыкина В.К.). Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 32-36.
3. Бурянина О.А. Грейдинг как инструмент оптимизации системы мотивации персонала производственного предприятия / О.А. Бурянина, Г.Н. Кузнецов // Фундаментальные исследования. – 2016. - № 12-2. – С. 377-381.
4. Горбунова А.А. Влияние KPI на мотивацию работников / А.А. Горбунова // Электронный научный журнал. – 2017. - №2. – С. 102-110.
5. Евсюков Д.В. Управление мотивацией персонала на основе системы KPI: современный подход / Д.В. Евсюков, Л.В. Обьедкова // Материалы научной сессии. Сборник материалов: в 6 частях. Волгоградский государственный университет. 2016. – С. 105-107.
6. Задорожный А.В. Система мотивации персонала / А.В. Задорожный // Евразийский союз ученых – 2015. - № 6(15) – с. 47-50.
7. Коваленко М.А. Грейдинг: какие нюансы необходимо учесть? / М.А. Коваленко // Управление человеческим потенциалом. – 2015. - №1. – С. 66-71.
8. Корзенко Н.И. Стимулирование и мотивация труда в организации / Н.И. Корзенко, А.С. Хорева // Вестник Челябинского государственного университета – 2015. - №1 – 127-128.
9. Саркисян Л.В. Грейдинг как инструмент мотивации трудовой деятельности персонала / Л.В. Саркисян // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. – 2017. – С. 207-212.
10. Саркитов А.А. Мотивация персонала и его развитие / А.А. Саркитов // ScienceTime – 2015. - № 12 (24). – С. 712 – 715