### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА КОФЕЙНИ “ENGELS”

2017

**Содержание**

Введение

. Теоретические аспекты мотивации работников с целью повышения эффективности труда

.1 Основы управления трудовыми ресурсами: сущность, задачи, роль

.2 Сущность, содержание и принципы мотивации персонала

.3 Место теорий мотивации в управлении персоналом и особенности формирования системы мотивации труда персонала

. Анализ мотивации в кофейне «Engels»

.1 Краткая характеристика предприятия

.2 Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и оценка эффективности их использования

.3 Анализ системы мотивации персонала на предприятии

. Совершенствование управления системой мотивации в кофейне «Engels»

.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации

.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Рыночная структура хозяйственного механизма государства является комплексной, она предполагает наличие рынков взаимосвязанных: потребительских товаров, производственных средств, капитала, труда и пр. В качестве важнейших элементов рынка рабочей силы выступают спрос, предложение и его цена. На современном экономическом этапе развития государства одно из ведущих мест занимает развитие систем мотивации трудовой деятельности.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Мотивация является состоянием личности, которым определяется степень активности и направленности человеческих действий в данной конкретной ситуации. Мотив можно представить в качестве повода, причины, объективной необходимости что-то выполнить, побуждения к какому-либо действию. В данном случае говорят о мотивации как о процессе, который происходит непосредственно в самом человеке, направляет в какое-нибудь русло его поведение, побуждает человека определенным образом вести себя в конкретной ситуации.

Понимая сущность мотивации в качестве процесса, индивидуумы могут понимать и собственные действия, а вместе с тем поведение людей, которые окружают их, в самых различных ситуациях. Понимание самого механизма мотивации является необходимым с целью решения большого количества вопросов в практической деятельности. Если все знания об исследованиях, которые связаны с человеческими потребностями, не будут использоваться в практической деятельности, то интерес к данного рода вопросам будет стоить мало. В первую очередь данного рода проблемы должны заинтересовывать менеджеров, потому что им достаточно важно знать мотивы поведения людей их групп для того, чтобы активным образом применять знания в повседневной деятельности с целью роста уровня эффективности труда всего коллектива. Мотивацию можно представить двумя составляющими - деятельностью и направленностью.

Потребности трудовой активности практического характера вызвали необходимость глубокого анализа механизма оплаты труда в качестве средства роста уровня производительности труда. Мотивация труда для большого количества работников состоит в стремлении получить высокий уровень дохода. Это привело к отчуждению труда и необходимости образования мотивации труда рыночного характера. Сущность рыночной мотивации труда состоит в определяющем воздействии условий труда социально-экономического плана на характер потребностей, интересов и ценностей, а в конечном результате - мотивом поведения работающих, взаимоотношениях с обществом в производственном процессе, а также в ходе процессов распределения и потребления.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Внутри субъекта хозяйствования взаимодействие работающего и предпринимателя, то есть деятельность (потребление рабочей силы) под непосредственным предпринимательским управлением и контролем, осуществляется посредством проведения нормирования труда (определения трудовых обязанностей работника количественного и качественного характера) и применения систем оплаты (которые устанавливают количественным образом между нормами труда и ставкой заработной платы определяющую связь).

На современном этапе развития экономики нашего государства одно из центральных мест занимает развитие систем мотивации трудовой деятельности, а, в частности, оплаты труда работников эффективного характера (В.Р. Веснин, С.В. Иванова). Но при этом нельзя игнорировать и воздействие отдельно взятых параметров на формирование эффективного механизма оплаты труда (И.М. Алиев, Е.Н. Ветлужских, Ю.Г. Одегов).

Цель работы - исследовать существующую систему мотивации в торговом предприятии и разработать рекомендации по совершенствованию мотивации труда работников.

Задачи работы:

рассмотреть мотивацию труда в качестве фактора эффективности использования персонала;

охарактеризовать сущность мотивации и ее виды;

представить теории мотивации персонала;

представить анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и оценку эффективности их использования;

исследовать факторы мотивации труда работников предприятия;

определить направления совершенствования системы мотивации труда в компании.

Объект исследования - кофейня «Engels».

Предмет исследования - организация мотивации труда на предприятии.

Методы исследования: методы индукции и дедукции, метод сравнения, табличный и графический методы, метод элиминирования (факторного анализа), индексный метод.

Теоретической базой выпускной квалификационной работы выступили труды таких авторов, как: Алиев И.М., Веснин В.Р., Ветлужских Е.Н., Карпович А.П., Кибанов А.Я., Литвинюк А.А. и др.

Практическая значимость результатов дипломного исследования: выводы и предложения будут полезны в дальнейшей деятельности руководству кофейня «Engels», а также руководителям и экономистам других подобных субъектов хозяйствования.

# **1. Теоретические аспекты мотивации работников с целью повышения эффективности труда**

## **1.1 Основы управления трудовыми ресурсами: сущность, задачи, роль**

Понятие политики управления персоналом впервые появилось в государствах Западной Европы в виде ответа на сложившиеся достаточно непростые экономические условия в начале 80-х гг. ХХ века в хозяйствующих субъектах данных государств. Создавшиеся условия диктовали необходимость дальнейшего развития теории управления, способствовали появлению нового подхода к персоналу предприятий, расширению сферы применения стратегического подхода в управлении персоналом предприятия [15, с.75].

Политика управления персоналом - самая обобщенная форма выражения интересов персонала компании, куда включены взаимодействие всего комплекса таких условий, которые оказывают воздействие на его деятельность и развитие, то есть финансовую и техническую политику, коммерческую, инновационную и прочие виды деятельности компании [46, с.22]. Выстраивание стратегии в сфере ведения оптимальной работы с персоналом происходит посредством проведения систематической оценки факторов внешней и внутренней среды компании и показывает его общую концепцию в развитии своих работников и самой компании в общем.

Политика управления персоналом хозяйствующего субъекта определяется некоторыми факторами, которые можно подразделить на внутренние и внешние.

К внешним можно отнести: законодательство по труду; разные взаимоотношения с профсоюзами; состояние национальной экономики; перспективы развития рынка труда. В качестве внутренних факторов выступают: структура и цели хозяйствующего субъекта; территориальное размещение; используемые технологии; внутриорганизационная культура; климат в коллективе.

В качестве объекта политики управления персоналом в хозяйствующих субъектах выступают работники - физические лица, находящиеся в трудовых отношениях с работодателем - юридическим лицом. Трудовые отношения основываются на заключенном трудовом соглашении между работником и работодателем. Соглашением предусматривается личное выполнение работником за плату своей трудовой функции - работы по определенной специальности, согласно его квалификации, или должности, подчинения работника правилам внутреннего трудового распорядка предприятия при обеспечении работодателем необходимых условий труда, согласно трудовому законодательству, коллективному договору, соглашениям [7, с.16].

В хозяйствующем субъекте у работников существует разный социальный статус, так как они занимают различное положение в его социальной структуре. Социальная структура хозяйствующего субъекта выступает в качестве совокупности социальных связей устойчивого характера между социальными группами, которые существуют в компании, а вместе с тем между работниками. К важнейшим ее типам относят такие структуры: социально-демографическую, социально-классовую и профессионально-квалификационную структуру. В социально-демографическую структуру персонала включаются такие составляющие, как: пол, возраст и семейное положение. В компаниях работают мужчины и женщины. Согласно возрасту персонал субъекта состоит из работников, которые моложе возраста трудоспособного, в трудоспособном возрасте и старше трудоспособного возраста. В организации могут работать подростки в возрасте 14-16 лет и работники старше трудоспособного возраста - пожилые люди [6, с.12].

Профессионально-квалификационная структура персонала объединяет представителей разного рода профессиональных групп и уровней квалификации. Можно провести классификацию персонала по его месту в профессионально-квалификационной структуре на разных основаниях.

Согласно рекомендациям МОТ, выделяют такого рода категории персонала компаний:

белые воротнички - работники, которые заняты не физическим трудом (так называемый АУП): руководящее звено, технические специалисты и пр.;

синие воротнички - рабочие разных профессий и разных уровней квалификации, которые заняты преимущественным образом физическим трудом;

работники обслуживания - повара, официанты, медицинский обслуживающий персонал, полицейские, пожарники, уборщики, домашняя прислуга и др. Данные работники вместе с тем заняты преимущественным образом физическим трудом [20, с.133].

Также происходит распределение работников по занятиям. По видам занятий среди работников выделяют: руководителей; специалистов; технический и вспомогательный персонал; служащих; работников сферы услуг и торговли; специалистов сельского хозяйства; квалифицированных рабочих; операторов, сборщиков машин и оборудования, машинистов; а также неквалифицированных рабочих.

Согласно выполняемым в трудовом процессе функциям есть такого рода категории персонала, как: рабочие, которые относят к основным и вспомогательным; работники инженерно-технического уровня; служащие; персонал, который относят к младшему обслуживающему; ученики; охрана. Согласно степени участия в процессе технологического характера среди рабочих есть основные и вспомогательные рабочие, среди инженерно-технических работников - руководители, специалисты и технические исполнители [17, с.11]. Согласно существующим управляющей и управляемой подсистемам в субъекте хозяйствования выделяется управленческий и производственный персонал. К работающему по найму управленческому персоналу относят руководящее звено субъекта хозяйствования, а также его различных структурных подразделений, управленцев, администраторов, специалистов, служащих. Среди специалистов выделяются специалисты-инженеры, функциональные и технические специалисты. Функциональными специалистами выполняются функции, которые связаны с управленческой информацией, инженеры занимаются конструкторско-технологической и проектной деятельностью, техническими специалистами выполняются в управленческой работе вспомогательные функции. К производственному персоналу относят рабочих. Сроки выполнения работы предоставляют возможность подразделять постоянных, временных и сезонных работников. Постоянные работники принимаются на работу с целью осуществления трудовой деятельности без указания срока ее выполнения, временные работники - с указанием установленного срока выполнения работы, сезонные работники - только на время сезонных работ. Если в качестве основания классификации принимать учет персонала, то можно выделить явочный и списочной состав персонала. В явочный состав персонала включают всех работников субъекта хозяйствования, которые явились на работу. К списочному составу персонала относят работников следующих: явившихся на работу; находящихся в отпуске и в командировке; не явившихся на работу по причине болезни и иным причинам [21, с.26].

По уровню образования работников компании подразделяют на работников с высшим профессиональным образованием, неполным высшим образованием, средним профессиональным и начальным профессиональным образованием, средним общим и основным общим образованием, начальным общим образованием и у которых не присутствует даже начального общего образования [25, с.15].

В качестве субъектов политики управления персоналом в компании выступают такие: его собственники, руководство, служба по управлению персоналом, служба, которая является социальной. Руководители высшего, среднего и низшего звена, другими словами, руководитель и заместители руководителя фирмы, руководители ее структурных подразделений и их заместители, руководители подразделений и их заместители производят весь процесс управления персоналом, то есть занимаются реализацией кадровой политики.

Собственниками и руководителями субъектов хозяйствования в рыночной экономике определяется политика, стратегия управления персоналом, важнейшие направления по его стимулированию и развитию, подготовке и росту квалификационного уровня, а вместе с тем иного рода стратегические вопросы развития персонала. И всегда можно называть роль руководителей структурных подразделений в кадровом управлении достаточно разнообразной, потому что присутствует разделение разного рода подразделений на занятых по основной деятельности и тех, которые непосредственно не принимают участие в осуществлении основной деятельности [26, с.71]. Руководители структурных подразделений, которые заняты основной деятельностью, выступают как линейные руководители. Структурные подразделения, которые непосредственно не участвуют в основной деятельности предприятия, относят к функциональным подразделениям, а их руководителей называют функциональными руководителями. Линейным руководителем принимаются решения по вопросам приема на работу работников и увольнению их с работы, назначении на новую должность, увеличении размера оплаты труда, премировании, направлении на подготовку и повышении квалификации и т.д., иными словами, непосредственным образом принимает участие в проведении кадровой политики [31, с.544].

Служба управления персоналом компании относится к его функциональным структурным подразделениям. Ее руководитель и сотрудники выступают в качестве консультантов, советников линейных руководителей по кадровым и социальным вопросам. При взаимодействии линейного руководителя и службы управления персоналом могут складываться разные подходы. Один из них связывают с тем, что линейный руководитель ограничивает допуск сотрудников кадровой службы к участию в управлении персоналом в своем структурном подразделении. Другой подход состоит в передаче линейным руководителем кадровой службе прав на решение всех вопросов управления персоналом в своем структурном подразделении. Есть также третий подход, который основан на тесном сотрудничестве и совместной ответственности линейного руководителя и кадровой службы в управлении персоналом и его эффективном использовании.

Выступая как составная часть общей концепции развития хозяйствующего субъекта, политика управления персоналом ставит при этом собственные цели, в которые входят следующие [15, с.75]:

цели, которые обусловлены отношениями субъекта хозяйствования с внешней средой (рынком труда, охраной окружающей среды, с властью государства, профсоюзами);

цели, реализация которых направлена на улучшение отношений субъекта хозяйствования со своими работниками (их участие в управлении деятельностью субъекта экономики, углубление их профессиональных знаний, решение социальных вопросов, улучшение стиля руководства).

В качестве целей политики управления персоналом могут выступать такие: обеспечение компании работниками квалифицированного уровня, образование и использование кадрового потенциала компании эффективного характера, создание нужных условий и гарантий для проявления работниками собственных способностей.

Начиная процесс формирования политики управления персоналом, необходимо принимать во внимание следующие обстоятельства:

Соответствие политики управления персоналом социально-экономической политике государства, нормам правового и общественного характера.

Представление человека в единстве технологического, социально-экономического, организационного и демографического, а также иного рода аспектов развития - в качестве цели и в качестве средства данного развития.

Ориентацию на достижение максимально возможных показателей деятельности в сочетании с реализмом выстроенной политики управления персоналом.

Сочетание в политике управления персоналом целей стратегического и текущего характера и средств их достижения.

Обеспечение принципов демократизма, гласности и динамизма политики управления персоналом [35, с.869].

Политика управления персоналом включает в себя требования к персоналу, прогнозирование, маркетинг, систему обучения, стимулирования персонала и его мотивацию на высокопроизводительный и эффективный труд. Управление персоналом в субъектах хозяйствования опирается на точные принципы. К ним относят следующие:

уровень доверия к персоналу субъекта хозяйствования и предоставление ему некоего уровня самостоятельности в его деятельности;

процедура делегирования функций работникам ниже стоящим;

процесс стимулирования и мотивации труда работающих;

оптимальность политики управления персоналом, при которой должны быть окупаемы расходы на персонал;

уровень динамичности персонала;

научность-применение в деятельности научных разработок, которые могут оказать воздействие на достижение максимального экономического и социального эффекта;

комплексность представляет собой политику управления персоналом, которой должны охватываться все сферы кадровой деятельности компании и системность, при которой берутся во внимание взаимозависимость и взаимосвязь всех элементов кадровой политики;

эффективность, при которой расходы на мероприятия по проведению политики управления персоналом должны окупиться посредством достижения, определенного рода результатов основной деятельности компании [30, с.72].

В качестве основополагающих принципов формирования политики управления персоналом также можно назвать: принципы системности, методичности (качественной оценки выбранных вариантов решения), справедливости, последовательности, соблюдения трудового законодательства, равенства и отсутствия дискриминации [39, с.51]. Называются такого рода ее принципы, как: подбора, обновления, ротации, контроля и подотчетности кадров, гласности, законности, равенства, гибкости и адаптивности в процессе подготовке персонала компании, объективности проведения его оценки, развития профессиональных качеств работающих, формирования и востребованности кадрового резерва и пр.

Далее будут рассмотрены сущность, содержание и принципы мотивации персонала субъекта экономики.

## **.2 Сущность, содержание и принципы мотивации персонала**

В наше время ключевым аспектом получения результативности и прибыли компании является эффективная работа персонала. Практически во всей литературе по менеджменту особое внимание уделяют информации о методах мотивации.

Со временем уникальность каждого работника возросла, что повлекло за собой изменение систем стимулирования, потому что изменились потребности работника. Стоит понимать, что успешность любой компании зависит от эффективной работы каждой ее составляющей, а именно, от каждого сотрудника в отдельности.

Главная задача менеджера по персоналу состоит в том, чтобы выявить лучшие качества сотрудника, использовать его возможности и умение по максимуму. Выполнить эту задачу можно будет только в том случае, если сотрудник будет достаточно мотивирован для работы на благо организации.

На тему мотивации и стимулирования персонала проведено огромное количество исследований, издано много различной литературы, как российскими, так и зарубежными учеными. В процессе изучения большого количества разнообразных терминов мотивации можно выделить следующую формулировку: «Мотивация является ключом к пониманию поведения человека и возможностей воздействия не него» [31, с.544].

В основе поведения человека лежат мотивы, личные цели и устремления, которые характеризуют направленность трудовой деятельности сотрудника.

Поведение человека может изменяться в зависимости от каких-либо внутренних факторов или же воздействий со стороны внешней среды. Внутренние побуждения человека зависят от его устремлений, мотивов, целей, в то время как внешние складываются под влиянием окружающих, в частности, общества, организации, рабочего коллектива. Для множества людей мотив достижения каких-либо целей, в первую очередь, зависит от их потребностей. Потребности можно назвать главным источником активной деятельности людей, так как это определенные нужды человека, необходимые для нормального существования и обеспечения жизнеспособности.

При возможном опросе различных руководителей о сущности мотивации можно получить в их ответах следующее. Наверняка, это будут такие понятия, как: «потребности», «желания», «мотивы», «стремления», «цели», «задачи» или «стимулы». Все данные понятия в любом случае присутствуют в следующем определении понятия мотивации.

Мотивация представляет собой влечение или потребность, которые побуждают людей действовать с некоей четкой целью. Потребность выступает в качестве внутреннего аспекта мотивации, а цель - ее внешнего аспекта [38, с.46].

Мотивация является внутренним состоянием человека, которое неразрывным образом связано с потребностями, выступает в качестве активатора действий человека и приводит его к заданной цели [33, с.127].

На рис. 1 представлена модель мотивированного поведения человека [31, с.544]. Мотивация является состоянием личности, которым устанавливается степень ее активности и направленности человеческих действий в данной ситуации. Мотив может быть представлен, как повод, причина, объективная необходимость в побуждении что-либо выполнить.

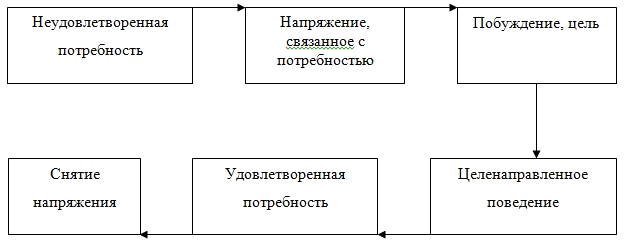


Рисунок 1 - Модель мотивированного поведения

В данном случае речь идет про мотивацию как про процесс, который идет в самом человеке является направлением его поведения в определенное русло, побуждением человека определенно вести себя в некоторой ситуации. Понимая сущность мотивации как процесса, индивидуумы могут понять и собственные действия, а вместе с тем поведение людей, которые окружают их, в самых различных ситуациях. Понимание механизма мотивации является необходимым для решения большого количества вопросов в практической деятельности [41, с.125]. Если все знания о проводимых исследованиях, которые связываются с человеческими потребностями, не будут применены в практической деятельности, то интерес к такого рода вопросам будет стоить немного. В первую очередь данного рода проблемы должны выступать в качестве интереса менеджеров, ведь им достаточно важным является знать все мотивы человеческого поведения и групп людей для того, чтобы активным образом применять знания в ведении работы каждый день для ростр уровня эффективности труда всего трудового коллектива. Мотивация может быть характеризована двумя важнейшими составляющими, которые называют деятельность и направленность.

Любая деятельность человека всегда обусловлена его реальными потребностями. Люди стремятся или чего-то достигнуть, или чего-то миновать. Мотивированная деятельность характеризуется обусловленными внутренними побуждениями действия индивидуумов, которые направляются на достижение своих собственных целей, а также на реализацию своих интересов [44, с.264]. В данной деятельности работник самостоятельно определяет форму и меру своих действий под влиянием внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация труда представляет собой стремление работника удовлетворить собственные потребности (приобретать определенные блага) с помощью своей трудовой деятельности. В состав мотива труда включают следующие элементы:

- потребности, удовлетворения которых хочет рабочий;

- блага, которые являются способными удовлетворить данного рода потребность;

трудовые действие, являющиеся необходимыми для получения, данного рода благ;

цена (то есть затраты материального и морального характера, которые неразрывным образом связаны с осуществлением данного трудового действия) [33, с.129].

Мотивы труда могут появляться тогда, когда в распоряжении общества (или же самого субъекта управления) имеется необходимый набор благ, который соответствует социально обусловленным потребностям человека. С целью приобретения данного рода благ необходимыми являются трудовые усилия работника. Именно трудовая деятельность предоставляет возможности работнику приобрести данного рода блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем прочие виды деятельности.

Мотив труда появляется только тогда, когда труд (или работа) являются если не единственной, то, во всяком случае, важной предпосылкой получения блага [37, с.101].

Мотивы труда весьма различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить при помощи трудовой деятельности; вместе с тем по благам, которые являются необходимыми человеку для удовлетворения собственных нужд; вместе с тем по уровню цены, которую работник способен заплатить за получение необходимых благ. Однако во всех данных случаях удовлетворение потребностей обязательно связано с его трудовой деятельностью.

Можно выделить группы мотивов труда, которые представляют в совокупности единую систему [30, с.51]. К примеру, характерны мотивы содержательности труда; общественной полезности труда; статусные мотивы, которые связаны с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности человека; мотивы приобретения материальных благ; вместе с тем мотивы, которые ориентированы на определенную интенсивность выполняемой работы.

Чем больше различных потребностей удовлетворяет человек при помощи собственного труда, тем меньшую цену в сравнении с иного рода видами деятельности ему нужно будет за это платить, тем же существеннее роль труда в жизни человека и тем, естественно, выше активность его труда. По данной причине в качестве стимулов могут служить любые блага, которые удовлетворяют главнейшие потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Благо является стимулом труда, только если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда», по своей сути, тождественны. В первом случае речь идет о работнике, который стремится приобрести благо с помощью трудовой деятельности (мотив); в другом - об элементе управления, который обладает совокупностью благ, нужных работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) [39, с.38].

Особенности общения в торговле, различные модели поведения продавцов во многом определяет система мотивации. Психологическую основу поведения продавцов и покупателей определяют мотивы - побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением различных потребностей.

Далее будут рассмотрены основные виды мотивации.

Внешняя мотивация (экстринсивная) является мотивацией, которая не связывается с содержанием определенного рода деятельности, но при этом обусловлена обстоятельствами, которые являются внешними по отношению к данному субъекту.

Вторая - внутренняя - мотивация (иначе - интринсивная) является мотивацией, которую связывают не с внешними обстоятельствами, а непосредственно с самим содержанием трудовой деятельности.

Мотивация положительная и отрицательная. Мотивацию, базой которой являются положительные стимулы, называют мотивацией положительной. Мотивация, базой которой являются отрицательные стимулы, именуется мотивацией отрицательной.

Устойчивая и неустойчивая мотивация. Устойчивая - это мотивация, которая базируется на нуждах человека в связи с тем, что она не требует подкрепления дополнительного характера.

Обычно еще различают два важнейших типа мотивации: «от» и «к», их иначе именуют «метод кнута и пряника». Вместе с тем различают [45, с.167]:

а) мотивации индивидуальные, которые направлены на поддержание гомеостаза <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B7>:

) голод <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4\_(%D1%84%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F)>;

) жажда <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D0%B0%D0%B6%D0%B4%D0%B0>

) избегание боли <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BE%D0%BB%D1%8C>

) стремление к температурному оптимуму и т. д.

б) групповые:

1) забота о потомстве <http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE&action=edit&redlink=1>;

) поиск места в групповой иерархии <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%80%D1%85%D0%B8%D1%8F>;

) поддержание присущей данному виду структуры сообщества и т. п.

в) познавательные:

1) поведение <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5> исследовательского характера;

) деятельность <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B3%D1%80%D0%B0> игрового плана.

Стимулирование труда в качестве процесса предполагает создание такого рода условий, в рамках которых трудовая деятельность активного и эффективного характера, которая предоставляет определенные, результаты, которые заранее зафиксированы, превращается в необходимое условие удовлетворения главнейших потребностей работника социально обусловленного плана, а также образования у него мотивов труда [43, с.46].

Вся система мотивов и стимулов труда должна иметь определенного рода собственную базу, в качестве которой принимают нормативный уровень деятельности трудового характера. Вступление персонала в систему отношений трудового характера предполагает то, что за соответствующий уровень вознаграждения он должен исполнять определенного рода обязанности. Однако в данной ситуации для проведения оптимального стимулирования места еще нет. Характерной является сфера контролируемой деятельности, где в действие приведены мотивы, которые связаны со страхом наказания за неисполнение возможных предъявляемых требований. Среди тех наказаний, которые связаны с потерей благ материального характера, может быть выплата частичного характера обусловленного вознаграждения, а вместе с тем разрыв существующих трудовых отношений.

Работник является призванным четким образом представлять, какого рода требования к нему предъявляют, величину и виды вознаграждения, которое он получит при их соблюдении неукоснительного характера, и какого рода санкции будут применены, если они не будут соблюдены. Дисциплину всегда связывают с принуждениями, ею ограничивается свобода выбора разных вариантов поведения [48, с.202].

Также граница между поведением людей, которое является контролируемым и мотивированным, является достаточно условной, потому что работник с сильным уровнем мотивации труда может быть характеризован самодисциплиной, привычкой добросовестным образом исполнять требования, относиться к ним как нормам поведения, которые относятся к собственным и естественным.

Стимулирование труда будет эффективным только в том случае, когда органы управления будут способны добиться и поддержать тот уровень качества работы, за который они платят [44, с.264]. Целью стимулирования является не то, чтобы просто так побудить индивида работать, а именно заставить его делать эту работу лучше того, что было установлено трудовыми отношениями.

Формирование мотивов происходит еще до начала профессиональной трудовой деятельности при помощи усвоения человеком набора ценностей и норм морали и этики труда, а вместе с тем благодаря его личному участию в трудовой деятельности в пределах его семьи и системы образования. В данный период закладывается базис отношения к труду как к большой ценности, образуется система ценностей самого труда и качества труда данного человека (трудовая активность, трудолюбие, ответственность, соблюдение дисциплины и т.д.), идет приобретение начальных трудовых навыков.

С целью увеличения уровня трудовой мотивации весомое значение имеет характер усвоенных индивидуумом норм и ценностей труда, которые дают смысл всей трудовой деятельности в дальнейшем, определяют его образ жизни. Участие детей в производительном труде, к примеру, само по себе на мотивацию не влияет. Но достаточно важно, какие нормы и правила трудовой жизни здесь будут реально усвоены [49, с.1ьного характера человек вступает с уже сформированными ценностными ориентациями. Он уже достаточно хорошо осведомлен, какого рода собственные интересы хотел бы он реализовать посредством труда.

К объективным (внешним) факторам относят, в первую очередь, социально-экономическая обстановка в государстве, экономическое состояние региона и отрасли, где трудится работник. Помимо этого, объективными будут также условия труда на предприятии и в подразделении, которые определяются содержательностью труда, его безопасностью, уровнем организации и оплаты труда, санитарно-гигиеническим состоянием производственной среды, морально-психологическим климатом в коллективе, социально-демографической структурой персонала и др.

Субъективные (внутренние) факторы являются личностными характеристиками самого работника по полу, возрасту, воспитанию, уровню образования, семейному положению, стажу работы, профессии, личному опыту, культуре, ценностным ориентациям.

Объективными показателями деятельности являются: степень выполнения производственных заданий, качество сделанной работы, состояние дисциплины труда работника, степень его инициативности, наличие творческого поиска путей улучшения деятельности и т.д. [48, с.288].

Субъективными показателями являются степень удовлетворенности человека своим трудом, уровень работоспособности и настроение человека и др.

Поведение трудового характера определяется мотивацией трудовой деятельности, формирование которой, в свою очередь, происходит под воздействием всех потребностей, интересов, разных ценностей и идеалов, ориентаций ценностного характера, мотивов и установок. Потребности выступают в качестве глубинных источников возникновения интересов. Интересами формируются идеалы, ценности и мотивы. Вместе с тем, на интересы и ценности оказывает воздействие непосредственного характера трудовая ситуация в компании, которая определяется совокупностью плановых и оценочных показателей, решений административного характера и всей системы стимулов [22, с.33].

Между ориентациями ценностного характера и мотивами есть связь обратного характера, т.е. они взаимным образом оказывают воздействие друг на друга. Мотивами, установками и ценностными ориентациями формируется трудовое поведение.

## **1.3 Место теорий мотивации в управлении персоналом и особенности формирования системы мотивации труда персонала**

Любая деятельность человека всегда является обусловленной его реальными потребностями. Люди стремятся или чего-то достигнуть, или чего-то миновать. Мотивированная деятельность характеризуется обусловленными внутренними побуждениями действия индивидуумов, которые направляются на достижение своих собственных целей, а также на реализацию своих интересов. В данной деятельности работник самостоятельно определяет форму и меру своих действий под влиянием внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация труда представляет собой стремление работника удовлетворить собственные потребности (приобретать определенные блага) с помощью своей трудовой деятельности. В состав мотива труда включаются:

- потребности, удовлетворения которых хочет работник;

- блага, которые являются способными удовлетворить данную потребность;

трудовые действие, которые являются необходимым для получения, данного рода благ;

цена (то есть издержки материального и морального характера, которые неразрывным образом связаны с осуществлением данного трудового действия) [35, с.870].

Мотив представляет собой феномен сознания, является осознанным индивидом некое побуждение к деятельности. Вместе с тем мотивом однозначным образом не определяется содержание, особенности и структура деятельности индивида, потому что потребность можно удовлетворить разного рода способами в виде разных деятельностей [39, с.43].

Мотивы труда появятся в тот момент, когда в распоряжении общества (либо же самого управленческого субъекта) есть нужный набор благ, который соответствует социально обусловленным потребностям человека. С целью приобретения данного рода благ необходимы трудовые усилия работника. Вот именно трудовая деятельность предоставляет возможности работнику приобрести данные блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем иные виды деятельности.

Все мотивы деятельности индивидов обычно подразделяют на экономические и неэкономические. Суть мотивов экономических заключается в том, что люди в результате выполнения требований, которые предъявляет работодатель к ним, получают определенного рода выгоды материального характера, которые могут сделать лучше их благосостояние. Данного рода выгоды могут быть прямыми (к примеру, денежный доход) или косвенными, которые делают легче получение прямых выгод (к примеру, дополнительное свободное время, которое способствует возможности подработки в ином месте).

Между ценностными ориентациями и мотивами существует обратная зависимость, т.е. они взаимным образом оказывают воздействие друг на друга. Мотивы, установки и ценностные ориентации в совокупности образуют так называемое трудовое поведение [28, с.53].

Оплата труда выступает в качестве одного из основных мотивирующих факторов, когда является связанной непосредственным образом с результатами труда работника. Трудовая деятельность в субъекте хозяйствования должна быть построена таким образом, чтобы работники были убеждены в существовании устойчивой связи между производительностью труда и материальным вознаграждением за него [27, с.48]. В заработной плате обязательным образом должна быть составляющая, которая зависит от конечных результатов работы.

В современных условиях, когда по причине непростой экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, особое внимание необходимо уделять нематериальному стимулированию.

Началом формирования научных подходов к изучению процесса мотивации является XIX век. Это было связано, прежде всего, с тем, что развивалась психологическая наука. В современном обществе есть два подхода, на которых основываются теории мотивации - содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основаны на выявлении у работников внутренних побуждений (которые называются потребностями), заставляющих людей (побуждающих их) действовать так или по-другому. Данные теории отражают механизмы, которые связывают поведение людей с удовлетворением их потребностей. Из основных теорий к ним относят такие: «Иерархическую теорию А. Маслоу», «Теорию выживания, принадлежности и роста К. Алдерфера», «Теорию трех потребностей Д. МакКлелланда» и «Двухфакторную мотивационно-гигиеническую теорию Ф. Герцберга» [34, с.616]. Рассмотрим наиболее применяемые теории мотивации - Маслоу и Алдерфера.

Иерархическая теория потребностей А. Маслоу. Сущность теории Маслоу основана на исследовании потребностей человека. Это наиболее ранняя теория. Все ее считали, что предметом психологии является только поведение, но не сознание человека. В основе поведения, в свою очередь, лежат потре6ности человека, разделяемые на пять основных групп [26, с.31]:

физиологические потребности, которые являются необходимыми людям для выживания: в воде, в еде, в хорошем жилье и др.;

потребности в безопасности и уверенности в стабильном будущем - это защита от различных опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности можно будет удовлетворять и в дальнейшем, что бы ни случилось. Например, проявлением потребности в безопасности можно считать покупка страхового полиса или поиск достаточно надежной работы с социальным пакетом;

социальные потребности представляют собой необходимость в социальном окружении человека: общение с людьми, чувство «локтя» и поддержки. Данного рода потребности в привязанности, принадлежности к какой-нибудь общности, одобрении со стороны других членов данной общности, чувстве дружбы и т.д.;

потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к достижениям самого человека. Они включают внутренние побуждающие факторы, как: компетентность, самоуважение, независимость, личные достижения и внешние факторы уважения (социальный статус, уважение окружающих, признание как хорошего специалиста или члена общности);

потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте как личности и по карьерной лестнице, а также в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей считаются первичными, а следующие три - вторичными. По теории Маслоу, данного рода потребности можно расположить строгим образом в иерархической последовательности как пирамиду, у основания которой будут лежать первичные потребности, а на вершине - вторичные [24, с.106].

Маслоу была высказана гипотеза, что в данный конкретный момент поведение человека может определяться самой сильной из всех его неудовлетворенных потребностей. По мере удовлетворения очередной потребности она перестает быть мотивирующей и мотивирующей будет являться следующая потребность. Здесь, по мнению Маслоу, сила данного рода потребностей уменьшается от физиологических потребностей к потребностям в самовыражении по ступеням иерархии потребностей [45, с.169].

В качестве высшей потребности выступает потребность в самовыражении и росте человека как личности, она никогда не может быть полностью удовлетворена, в связи с этим процесс мотивации человека через все потребности бесконечен.

Долг хорошего руководителя заключается в том, чтобы очень тщательно вести наблюдение за подчиненными для своевременного выяснения, какие активные потребности движут в работе каждого из них, и также своевременно принимать решения по внедрению необходимых мотивирующих факторов с целью повышения эффективности трудовой деятельности сотрудников.

Концепция Маслоу является очень популярной, особенно среди практических менеджеров, так как она соответствует их пониманию на уровне интуиции проблем мотивации работников, а также достаточно проста для понимания. К сожалению, разные эмпирические исследования не подтвердили абсолютную применимость этой теории на практике.

Теория выживания, принадлежности и роста К. Алдерфера. Идеи Маслоу, которые касаются иерархии потребностей, значительным образом воздействовали на представление о том, насколько является необходимой эффективная мотивация персонала субъекта экономики [48, с.242]. Немного позднее Клейтоном Алдерфером, профессором из Йельского университета, основываясь на идеях Маслоу и прочими авторами, был сформулирован наиболее приемлемый подход, который получил название «теории выживания, принадлежности и роста». Алдерфером была построена трехуровневая иерархия потребностей, в нее были включены примерно те же потребности, что и Маслоу, но по-другому распределены по разным группам. Алдерфером были выделены группы жизненно необходимых потребностей человека, которые включают физиологические потребности и потребности в безопасности материальной; потребности в принадлежности, включающие все социальные потребности (по Маслоу) и потребности в социальной безопасности и в социальной оценке; потребности роста, в которые входят потребности в самореализации и самооценке.

Чтобы понять алдерферовскую теорию, в качестве ключевых нужно представлять четыре компонента: последовательность удовлетворения, разочарование, и обратная последовательность разочарования - устремление.

Первый компонент - последовательность удовлетворения - согласуется с высказыванием Маслоу о том, что потребности высших уровней приобретают все более возрастающую важность по мере того, как получают удовлетворение потребности низких уровней [47, с.122].

Следующий компонент - разочарование - выявляется только в том случае, когда человек попытался удовлетворить разные конкретные потребности, но здесь потерпел неудачу. В результате этого разочарование может сделать удовлетворение недостигнутой потребности для человека даже более важным, несмотря на то, что это человек может снова потерпеть неудачу в достижении данной цели.

Если неудача повторилась, то третий компонент *-* обратная последовательность разочарования - сможет привести человека, который потерпел повторное разочарование, к сдвигу внимания в сторону тех потребностей, которые являются потребностями более низкого уровня, более конкретных и достоверных [26, с.68].

Последним компонентом - устремлением - фиксируется, что рост является внутренним фактором удовлетворения. Чем в высшей степени человек растет и развивается, тем в высшей степени у него есть и стремление к росту. Согласно этому, чем в большей степени человеком удовлетворяются потребности в росте, тем в большей степени он имеет заинтересованность в том, чтобы их удовлетворять.

Из названных двух теорий потребностей теория Маслоу достаточным образом широко известна и зачастую применяется в деятельности субъекта хозяйствования. Модель Алдерфера является потенциально более применимой в связи с тем, что обеспечивает более современное рассмотрение и применение достаточно глубоких знаний о потребностях человека и их роли в организации деятельности субъектов хозяйствования [29, с.169].

Следовательно, мотивация персонала полностью находится в зависимости от относительного вознаграждения таким же образом, как и от абсолютного. Как только персонал субъекта хозяйствования будут чувствовать несправедливость, он будет действовать так, чтобы внести корректировку в сложившуюся ситуацию. Результатом всего этого может стать невысокая или достаточно высокая производительность, рост или снижение качественных результатов деятельности, повышение количества прогулов или увольнение по собственному желанию.

Исходя из представления деятельности человека как системы, можно с уверенностью говорить, что человек принимает решения только на уровне адаптации, регулирования и процесса самоорганизации. Поэтому и все потребности индивида должны реализовываться на каждом из выше названных уровней одновременно. Можно также говорить о том, что низшие, высшие и самые высокие потребности развиваются обычно параллельно друг другу и в совокупности и управляются поведением индивида на всех уровнях его организации, т.е. есть здесь тройственный характер удовлетворения потребностей посредством материального и нематериального (морального) стимулирования [30, с.253].

В условиях рыночных отношений возникает значение разного рода факторов, которые оказывают воздействие на уровень эффективности производства, потому что в силу возрождающейся конкуренции уровень результативности деятельности выступает в качестве решающей предпосылки существования и развития компаний. Среди всех факторов эффективности в качестве решающей предпосылки существования и развития компаний значимое место отведено организации труда. К примеру, даже самое современное оборудование и техника высокопроизводительного уровня не дадут желаемого эффекта при низком уровне организации их обслуживания и, напротив, при организации труда, которую называют научной, можно получить от соответствующего технического оснащения производственного процесса максимальный результат [21, с.119].

Возникает необходимость для всех руководителей субъектов хозяйствования уяснить, в чем же смысл эффективной рыночной организации труда.

Организация труда в компании эффективного характера представляет собой, с одной стороны, систему производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, которая образует определенного рода порядок трудового процесса, который складывается из разделения труда и его кооперации между работниками, организации рабочих мест и организации их обслуживания, приемов и методов труда рационального характера, обоснованных норм труда, его оплаты и материального стимулирования, планирования и учета труда и который обеспечивается подбором, подготовкой, переподготовкой и ростом квалификационного уровня кадров, созданием безопасных и здоровых условий труда, а вместе с тем воспитанием дисциплины труда.

В современных компаниях все системы оплаты труда согласно тому, какого рода важнейших показатель применяют с целью установления результатов труда, обычно делят на две большие группы, которые называют формами оплаты труда. Если в качестве главного измерителя трудовых результатов используют количество выпускаемой продукции (либо объема оказанных услуг), то речь ведут о сдельной форме оплаты труда. При применении в качестве такого рода измерителя количества отработанного времени рабочего говорят о повременной системе оплаты труда.

*Сдельная* является формой оплаты труда, при которой заработок находится в зависимости от количества выпущенных единиц продукции или выполненного объема работ с учетом их уровня качества, сложности и трудовых условий. Оплату труда производят по расценкам, которые устанавливаются на основе определенных разрядов работы, тарифных ставок (окладов) и норм выработки (норм времени).

К системам сдельной формы оплаты труда относят такие: прямую сдельную, сдельно-премиальную, косвенно-сдельную, аккордную, сдельно-прогрессивную.

Повременнаяявляется такой формой оплаты труда, при какой заработная плата находится в зависимости от количества времени (которое по факту было отработано) с учетом квалификационного уровня работника и условий его труда. В экономике выделяют из повременных систем оплаты труда простую повременную и повременно-премиальную.

В современных условиях реформирования трудовых отношений и оплаты труда все выше сказанное предоставит возможность руководителям компаний эффективным образом использовать собственные трудовые ресурсы.

Все изложенное в данной главе позволяет сделать следующие выводы:

мотивация представляет собой влечение или потребность, которые побуждают нас действовать с некоей четкой целью. Потребность выступает как внутренний аспект мотивации, а цель - ее внешним аспектом;

- основные виды мотивации: внешняя мотивация (экстринсивная); внутренняя мотивация (интринсивная) и др.;

оплата труда является мотивирующим фактором, когда она связана непосредственно с итогами труда работника. Работа на предприятии должна быть построена так, чтобы работники были убеждены в наличии устойчивой связи между производительностью труда и материальным вознаграждением. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, которая зависит от конечных результатов.

# **2. Анализ мотивации в кофейне «Engels»**

## **2.1 Краткая характеристика предприятия**

управление трудовой ресурс мотивация персонал

Кофейня «Engels» представляет собой компанию, принадлежащую ИП Кузякин.

В кофейне можно быстро перекусить, уютно посидеть с друзьями, провести вечер с любимым человеком и завести новые знакомства. Кофейня динамична, универсальна.

В кофейне представлено меню с большим выбором кофе, чая, вафель, свежевыжатых соков которые динамично изменяются, соответствуя мировым модным тенденциям. Все блюда отвечают требованиям высокой кухни, соответствуют рецептурам и изготавливаются из свежих продуктов и удовлетворяют самые изысканные вкусы.

Юридический адрес кофейни: г. Екатеринбург. Ул. Розы Люксембург, 22. Время работы: Пн-Вс 10:00-20:00. Средний чек на человека: 200-450 руб.

Миссия кофейни заключается в индивидуальном подходе к каждому клиенту. Кофейня работает для того, чтобы:

отдых клиента был комфортным и запомнился на долгое время;

клиент уносил с собой положительнее эмоции, отличное настроение и заряд позитива после посещения кофейни;

предоставить лучший сервис, отвечающий самым высоким требованиям.

В качестве ценностей кофейни выступают такие:

Ориентация на предпочтения гостя.

Интеллектуальное лидерство.

Эффективность, оперативность и мобильность.

Первостепенность интересов дела, приоритет измеряемого результата.

Командный дух, сотрудничество и доброжелательность.

Организационная структура кофейни выглядит так (рис. 2):

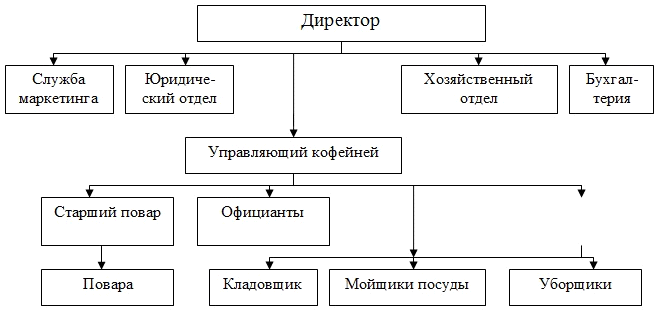


Рисунок 2 - Организационная структура кофейни «Engels»

Как видно, представленная организационная структура кофейни «Engels» является линейно-функциональной.

При данного рода управленческой структуре всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, который возглавляет определенный коллектив - директор. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему способствует специальный аппарат, который состоит из функциональных подразделений (служба маркетинга, юридический отдел, отдел кадров, бухгалтерия и др.).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении директора. Собственные решения он проводит в жизнь через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Организационная структура представленного предприятия общественного питания определяется его назначением, вместимостью зала, спецификой гостей и пр.

Директор кофейни «Engels» координирует работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют деятельность работников более низкого уровня.

В таблице 1 представлены основные показатели функционирования кофейни «Engels» за 2014-2016 годы.

Таблица 1 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности кофейни «Engels» за 2014-2016 годы (в тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение 2016/2015, (+,-) | Темп роста 2016/2015, % |
| 1.Выручка от продажи | 35602 | 41360 | 51630 | 10270 | 124,8 |
| 2.Себестоимость продаж | 23702 | 30725 | 39530 | 8805 | 128,7 |
| 3.Коммерческие и управленческие расходы | 10915 | 27709 | 37703 | 9994 | 136,1 |
| 4.Прибыль от продаж | 985 | 3016 | 1827 | -1189 | 60,6 |
| 5.Среднегодовая стоимость основных средств | 32518,5 | 42531,5 | 39229,5 | -3302 | 92,2 |
| 6.Численность работающих, чел. | 37 | 40 | 52 | 12 | 130,0 |
| 7.Фондоотдача, руб. (1/5) | 1,09 | 0,97 | 1,32 | 0,35 | 136,1 |
| 8.Уровень коммерческих и управленческих расходов, % (3/1\*100) | 30,66 | 66,99 | 73,03 | 6,04 | 109,0 |
| 9.Рентабельность продаж, % (4/1\*100) | 2,77 | 7,29 | 3,54 | -3,75 | 48,6 |
| 10.Средняя выработка работников (1/6) | 962,2 | 1034,0 | 992,9 | -41,1 | 96,0 |

По данным, представленным в таблице, можно отметить следующее. Выручка от продажи кофейни «Engels» увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 10270 тыс.руб., или на 24,8%. При этом среднегодовая стоимость основных фондов снизилась на 3302 тыс.руб., или на 7,8%. Снижение среднегодовой стоимости основных фондов по сравнению с увеличением выручки (соответственно 92,2%<124,8%) говорит о повышении эффективности их использования.

Эффективность использования основных фондов характеризует показатель фондоотдачи. В 2016 году она составила 1,32 руб., что выше показателя прошлого года на 0,35 руб., или на 36,1%. Следовательно, с каждого рубля, вложенного в основные фонды, стало «отдаваться» больше средств в виде выручки. Это говорит о повышении эффективности использования основных фондов, что вызвано лучшим использованием имеющихся основных фондов.

Коммерческие и управленческие расходы составили в 2016 году 37703 тыс.руб., что выше показателя прошлого года на 9994 тыс.руб., или на 36,1%. То есть налицо повышение коммерческих и управленческих расходов в абсолютной сумме. В % к обороту уровень коммерческих и управленческих расходов повысился на 6,04% и составил 73,03%. Следовательно, можно сделать вывод о неэффективности расходовании средств предприятия, при этом нужно заметить, что повысилась в большей степени сумма управленческих расходов компании с 3290 тыс.руб. до 5320 тыс.руб. по причине возрастания расходов на содержание аппарата управления, что можно оценить негативно, так как данные расходы имеют непроизводительный характер.

Прибыль от продаж была равной в 2016 году 1827 тыс.руб., что меньше показателя 2015 года на 1189 тыс.руб. Снижение прибыли выражается в уменьшении рентабельности продаж на 3,75%, которая составила в 2016 году всего 3,54%. Следовательно, каждые 100 руб. выручки стали в себе содержать меньше прибыли, что свидетельствует о снижении эффективности и конкурентоспособности деятельности кофейни. Это связано с переходом на новый ассортимент продукции, что выразилось в некоторой неподготовленности рынка к новой продукции.

Численность работников повысилась на 12 чел., или на 30%, и составила 52 чел. При этом средняя их выработка по причине меньшего прироста выручки уменьшилась на 41,1 тыс.руб., или на 4%, и стала равной 992,9 тыс.руб. Можно сделать вывод о снижении эффективности использования трудовых ресурсов.

Таким образом, может быть сделан выводы:

деятельность кофейни «Engels» достаточно эффективна, что подтверждается повышением эффективности использования основных фондов;

однако есть отрицательные моменты, как то: ухудшение использования трудовых ресурсов, снижение рентабельности продаж как признака конкурентоспособности. Это является фактом отрицательным.

Далее будет проведен анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и оценка производительности труда.

## **2.2 Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и оценка эффективности их использования**

Достаточный уровень обеспеченности субъектов экономики необходимыми трудовыми ресурсами, определенного рода рациональность их использования, высокий уровень средней выработки (производительности труда) имеют достаточно важное значение для роста объемов выпускаемой продукции и производственной эффективности.

Обеспеченность компании персоналом определяется посредством проведения сравнения фактического количества работников с их плановой потребностью (табл. 2).

Как видно по данным таблицы, можно отметить что в 2014 году кофейня испытывает недостаток в профессиях бухгалтера и официанта, что вызвано достаточно высокими требованиями к персоналу.

Данное предприятие принимает на работу, как правило, людей с высшим образованием, большим опытом работы, так как это способствует росту производительности и увеличивает качественный уровень работы предприятия.

В 2015 году предприятие сократило нехватку персонала, в частности, недостаток официантов. В 2016 году кофейни испытывало только недостаток в бухгалтерах.

Таблица 2 - Показатели обеспеченности трудовыми ресурсами кофейни «Engels»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2014 год | | Отклонение (+,-) | 2015 год | | Отклонение (+,-) | 2016 год | | Отклонение (+,-) |
|  | план | факт |  | план | факт |  | план | факт |  |
| Директор | 1 | 1 | - | 1 | 1 | - | 1 | 1 | - |
| Главный бухгалтер | 1 | 1 | - | 1 | 1 | - | 1 | 1 | - |
| Бухгалтер | 3 | 2 | -1 | 3 | 2 | -1 | 3 | 2 | -1 |
| Управляющий кофейни | 1 | 1 | - | 1 | 1 | - | 1 | 1 | - |
| Шеф-повар | 1 | 1 | - | 1 | 1 | - | 1 | 1 | - |
| Повара | 7 | 7 | - | 9 | 9 | - | 9 | 9 | - |
| Официанты | 16 | 15 | -1 | 19 | 19 | - | 27 | 27 | - |
| Прочие служащие | 4 | 4 | - | 4 | 4 | - | 5 | 5 | - |
| Прочие рабочие | 5 | 5 | - | 5 | 5 | - | 5 | 5 | - |
| Итого | 39 | 37 | -2 | 44 | 43 | -1 | 53 | 52 | -1 |
| Обеспеченность персоналом, % | - | - | 94,87 | - | - | 97,73 | - | - | 98,11 |

Коэффициент обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами составляет в 2014 году 94,87%, в 2015 - 97,73%, в 2016 - 98,11% (рисунок 3).

Представленные на рисунке показатели обеспеченности говорят о нехватке сотрудников, но это не оказывает сильного влияния на эффективность работы кофейни «Engels», но, тем не менее, при полном штате производительность могла бы быть выше.

В связи с этим кофейни «Engels» рекомендуется принять необходимый персонал на работу, что повысит производительность труда, качество оказываемых услуг.



Рисунок 3 - Динамика изменения обеспеченности персоналом кофейни «Engels»

Квалификационный уровень работников определяется путем изучения таких признаков как возраст, образование и стаж работы (табл. 3).

Таблица 3 - Показатели качественного состава трудовых ресурсов кофейни «Engels»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Численность работников на конец 2014 г. | Численность работников на конец 2015 г. | Численность работников на конец 2016 г. | Удельный вес 2014 г.% | Удельный вес 2015 г.% | Удельный вес 2016 г.% |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| По возрасту (лет) | | | | | | |
| до 18 | 1 | 1 | - | 2,70 | 2,33 | - |
| 18-25 | 18 | 21 | 20 | 48,65 | 48,84 | 38,46 |
| 25-35 | 12 | 13 | 24 | 32,43 | 30,23 | 46,15 |
| 35-40 | 5 | 7 | 7 | 13,51 | 16,28 | 13,46 |
| 40-50 | 1 | 1 | 1 | 2,70 | 2,33 | 1,92 |
| Итого | 37 | 43 | 52 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| По образованию | | | | | | |
| среднее | - | - | - | - | - | - |
| среднее специальное | 6 | 5 | 5 | 16,22 | 11,63 | 9,62 |
| незаконченное .высшее | 8 | 9 | 15 | 21,62 | 20,93 | 28,85 |
| высшее | 23 | 29 | 32 | 62,16 | 67,44 | 61,54 |
| Итого | 37 | 43 | 52 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| По трудовому стажу | | | | | | |
| до 3 мес. | 1 | 1 | - | 2,70 | 2,33 | - |
| от 3 мес. до 1 года | 6 | 7 | 7 | 16,22 | 16,28 | 13,46 |
| от 1 до 2 лет | 12 | 14 | 13 | 32,43 | 32,56 | 25,00 |
| свыше 2 лет | 18 | 21 | 32 | 48,65 | 48,84 | 61,54 |
| Итого | 37 | 43 | 52 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Проведенный анализ качественного состава трудовых ресурсов по возрасту показал, что за исследуемый период наибольший удельный вес занимали сотрудники в возрасте от 18 до 25 лет. В 2014 году удельный вес работников такого возраста составил 48,65%, в 2015 году - 48,84%, а в 2016 году 38,46%.

На долю персонала в возрасте от 25 до 35 лет приходится в 2014 году 32,43%, в 2015 году - 30,23%, а в 2016 году 46,15%. На категорию работников от 35 до 40 лет за исследуемый период приходится 13,51%, 16,28% и 13,46% соответственно. Категории работников до 18 и от 40 до 50 лет самые малочисленные, на их долю в 2014 году приходится 2,7% и 2,7% соответственно, в 2015 году - 2,33% и 2,33%, а в 2016 году 0% и 1,92%.

Анализируя состав трудовых ресурсов предприятия по образованию необходимо отметить, что работники со средним образованием отсутствуют, работники со средним специальным образованием составляют 16,22%, 11,63% и 9,62% соответственно. Доля рабочих с незаконченным высшим образованием составляет 21,62%, 20,93% и 28,85% за 2014, 2015 и 2016 годы соответственно.

На долю работников с высшим образованием приходится 62,16%, 67,44% и 61,54% соответственно. Это связано с высокими требованиями к персоналу предприятия, так как даже на должность официанта предпочтение отдается человеку с высшим образованием.

Что касается трудового стажа, на предприятии в основном работают сотрудники с опытом свыше 2 лет, на их долю приходится 48,65%, 48,84% и 61,54% соответственно. На группу работников с трудовым стажем от 1 до 2 лет приходится 32,43%, 32,56% и 25% в 2014, 2015 и 2016 годах соответственно .На сотрудников с опытом работы от 3 мес. до 1 года приходится 16,22% в 2014 году, 16,28% в 2015 году и 13,46% в 2016 году.

Изменения качественного состава персонала происходит в результате его движения (табл. 4).

Таблица 4 - Показатели качественного движения состава персонала кофейни «Engels»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
| 1.Численность персонала на начало года | 33 | 37 | 43 |
| 2.Приняты на работу | 10 | 9 | 10 |
| 3.Выбыли | 6 | 3 | 1 |
| 4.Численность персонала на конец года | 37 | 43 | 52 |
| 5.Среднесписочная численность персонала | 35 | 40 | 48 |
| 6.Коэффициент оборота по приему работников (стр. 2/стр. 5) | 0,29 | 0,23 | 0,21 |
| 7.Коэффициент оборота по выбытию работников (стр. 3/стр. 5) | 0,17 | 0,08 | 0,02 |
| 8.Коэффициент текучести кадров (уволенные по собственному желанию, за нарушение дисциплины и при несоответствии занимаемой должности / стр. 5) | 0,17 | 0,08 | 0,02 |

Как можно отметить по сведениям таблицы 4, на данном предприятии за 2014 год среднесписочная численность работников 35 человек, в 2015 году - 40 человек, а в 2016 году - 48 человек. Что касается текучести кадров, то и в 2014 году, 2015 году и в 2016 году показатель текучести кадров совпадает с коэффициентом оборота по выбытию работников. За 2014 год значение коэффициентов составило 0,17, в 2015 году 0,08, а в 2016 году - 0,02. Всего выбыло в 2014 году 6 человек, в 2015 году - 3 человека, а в 2016 году 1 человек. Значение данных коэффициентов совпадают, так как выбытие персонала за анализируемый период происходило по двум причинам: увольнение по собственному желанию и за нарушение дисциплины.

Что касается коэффициента по приему, то за исследуемый период значение коэффициента снизилось с 0,29 до 0,21. Эти данные свидетельствуют о том, что предприятие более медленно создает новые рабочие места. В целом, в 2014 году было принято 10 человек, 2015 году - 9 человек, а в 2016 году 10 человек. За 2016 год наблюдается снижение показателя текучести кадров, что свидетельствует о достаточно стабильной ситуации в кофейне «Engels».

Производительность труда является важнейшим экономическим показателем, который характеризует эффективность затрат труда в материальном производстве как отдельно взятого работника, так и коллектива субъекта хозяйствования в целом.

Далее будет выполнен анализ средней выработки (производительности труда) персонала кофейни «Engels» (табл. 5).

Таблица 5 - Исходные данные для факторного анализа производительности труда работников кофейни «Engels»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | Отклонение, (+,-) | Темп роста, % |
| Объем продажи товаров и услуг тыс. руб. | 41360 | 51630 | 10270 | 124,83 |
| Среднесписочная численность: | | | | |
| Всего персонала (ППП) | 43 | 52 | 9 | 120,93 |
| рабочих (ЧР) | 38 | 47 | 9 | 123,68 |
| Удельный вес рабочих в общей численности персонала (УД),% | 88,37 | 90,38 | 2,01 | 102,28 |
| Отработано дней одним рабочим за год (Д) | 249 | 250 | 1 | 100,40 |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч | 8 | 8 | - | 100,00 |
| Общее количество отработанного времени: | | | | |
| всеми рабочими за год (Т), чел-ч | 85656 | 104000 | 18344 | 121,42 |
| в том числе одним рабочим, чел-ч | 75696 | 94000 | 18304 | 124,18 |
| Среднегодовая выработка, тыс. руб.: | | | | |
| одного работающего (ГВ) | 961,86 | 992,88 | 31,02 | 103,23 |
| одного рабочего (ГВ') | 1088,42 | 1098,51 | 10,09 | 100,93 |
| Среднедневная выработка рабочего (ДВ), тыс. руб. | 4,37 | 4,39 | 0,02 | 100,52 |
| Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ), руб. | 546,40 | 549,26 | 2,86 | 100,52 |

Как видно из представленных в таблице данных, наблюдается увеличение среднегодовой выработки одного работающего на 3,23%, в том числе одного рабочего - на 0,93%, при этом положительным моментом является рост среднедневной и среднечасовой выработки рабочего соответственно на 0,52%.

Из представленных данных среднегодовая выработка продукции одним работником равна произведению следующих факторов:

ГВ = УД \* Д \* П \* ЧВ. (1)

Расчет влияния данных факторов на изменение уровня среднегодовой выработки всех работающих предприятия произведен способом абсолютных разниц, это представлено в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ влияния факторов на изменение производительности труда всех работающих кофейни «Engels»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Алгоритм расчета | Сумма, тыс. руб. |
| ГВ 2015 год | ГВ = УД0\*Д0\*П0\*ЧВ0 | 961,860 |
| Гвуд | ГВ = УД1\*Д0\*П0\*ЧВ0 | 983,770 |
| Гв д | ГВ = УД1\*Д1\*П0\*ЧВ0 | 987,720 |
| Гв п | ГВ = УД1\*Д1\*П1\*ЧВ0 | 987,720 |
| ГВ 2016 год | ГВ = УД1\*Д1\*П1\*ЧВ1 | 992,880 |

Влияние факторов:

ΔГВ уд = 983,770- 961,860= 21,900тыс. руб.

ΔГВд = 310,770- 983,770= 3,950тыс. руб.

ΔГВп = 987,720- 987,720= 00тыс. руб.

ΔГВ чв = 992,880- 987,720= 5,170тыс. руб.

Δ ГВ = ГВ1 - ГВ0 = 21,900+ 3,950+ 0 + 5,170= 31,020тыс. руб.

Проведенные расчеты влияния факторов на изменение производительности труда позволяют отметить, что среднегодовая выработка одного работающего увеличилась на 21,90 тыс. руб. за счет изменения удельного веса рабочих в общей сумме персонала на 2,01%, на 3,95 тыс. руб. за счет увеличения количества отработанного времени одним работником на 1 день, на 5,17 тыс. руб. за счет увеличения среднечасовой выработки одного рабочего.

Аналогичным образом анализируется изменение среднегодовой выработки рабочего, которая находится в зависимости от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

ГВ=Д\*П\*ЧВ. (2)

Рассчитаем влияние данных факторов способом абсолютных разниц (табл. 7).

Таблица 7 - Анализ влияния факторов на изменение производительности труда одного рабочего кофейни «Engels»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Алгоритм проведения расчета | Сумма, тыс. руб. |
| ГВ 2015 год | ГВ = Д0\*П0\*ЧВ0 | 1088,420 |
| Гвд | ГВ = Д1\*П0\*ЧВ0 | 1092,790 |
| Гвп | ГВ = Д1\*П1\*ЧВ0 | 1092,790 |
| ГВ 2016 год | ГВ = Д1\*П1\*ЧВ1 | 1098,510 |

Влияние факторов:

ΔГВд = 1092,790- 1088,420 4,370тыс. руб.

ΔГВп = 1092,790- 1092,790= 0 тыс. руб.

ΔГВ чв = 1098,510- 1092,790= 5,720тыс. руб.

Δ ГВ = ГВ1 - ГВ0 = 4,370+ 0 + 5,720 = 10,090тыс. руб.

Проведенный факторный анализ показал, что среднегодовая выработка рабочего кофейни «Engels» увеличилась на 4,37 тыс. руб. по причине увеличения количества отработанных дней, не изменилась в результате влияния изменения продолжительности рабочей смены и выросла на 5,72 тыс. руб. за счет сокращения среднечасовой выработки одного рабочего. Следовательно, можно отметить положительной воздействие фактора среднечасовой выработки рабочего, что свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов кофейни «Engels».

Далее будет проведен анализ использования фонда заработной платы кофейни «Engels» как фактора материальной мотивации и в целом существующей системы мотивации персонала на предприятии.

## **2.3 Анализ системы мотивации персонала на предприятии**

В процессе анализа нужно определить, в какой мере материальное стимулирование труда способствовало росту основных экономических показателей предприятия.

Рассмотрим показатели эффективности использования трудовых ресурсов Кофейни «Engels» по данным таблицы 8.

Таблица 8 - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов кофейни «Engels» за 2015-2016 годы (тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 год | 2016 год | Отклонение, (+,-) | Темп роста, % |
| Выручка от продажи | 41360 | 51630 | 10270 | 124,8 |
| Прибыль от продаж | 3016 | 1827 | -189 | 60,6 |
| Численность работников, чел. | 40 | 52 | 12 | 130,0 |
| Фонд заработной платы: - в сумме | 10575 | 12630 | 2055 | 119,4 |
| -в % к выручке | 25,57 | 24,46 | -1,11 | - |
| Средняя выработка работников | 1034,00 | 992,88 | -41,12 | 96,0 |
| Прибыль на 1 работника | 75,40 | 35,13 | -40,27 | 46,6 |
| Выручка на 1 руб. фонда заработной платы, руб. | 3,91 | 4,09 | 0,18 | 104,6 |
| Средняя заработная плата работников | 264,37 | 242,88 | -21,49 | 91,9 |
| Коэффициент опережения роста средней выработки работников над ростом средней заработной платы | (96-100) / (91,9-100) = 0,5 | | | |

На рисунке 4 представлены трудовые показатели кофейни «Engels».



Рисунок 4 - Трудовые показатели кофейни «Engels»

Как видно из данных таблицы 8 и рисунка 4, фонд заработной платы работников кофейни «Engels» в сумме за 2016 год возрос на 19,4%. Это объясняется повышением окладов работников кофейни, однако при этом видно уменьшение средней заработной платы в 2016 году на 8,1%, или на 21,49 тыс.руб.; на рост фонда заработной платы повлияло увеличение численности работающих на 12 чел. в связи с расширением объемов деятельности.

Уровень фонда заработной платы составил в 2016 году 24,46%, что ниже показателя 2015 года на 1,11%. Это было вызвано более быстрыми темпами роста выручки от продажи по сравнению с ростом фонда заработной платы работников кофейни «Engels» (124,8%>119,4%).

Численность работников кофейни «Engels» повысилась за отчетный год на 12 чел., или на 30%. При этом средняя выработка работников снизилась в 2016 году на 4% и составила 992,88 тыс.руб. Такое уменьшение средней выработки работников произошло за счет меньшего увеличения выручки от продажи организации одновременно при большем увеличении численности персонала. Это свидетельствует о неэффективном использовании трудовых ресурсов кофейни. Увеличение численности персонала работников кофейни «Engels» произошло благодаря рационализации торгово-производственных процессов общественного питания, оснащению предприятия современным оборудованием, что усовершенствовало работу персонала, но еще не сделало ее достаточно эффективной. Однако в будущем работники как уже опытные специалисты будут наращивать свою выработку для получения материального поощрения. Выручка на 1 руб. фонда заработной платы за 2016 год составила 4,09 руб., что больше показателя 2015 года на 0,18 руб., или на 4,6%. Этот показатель характеризует повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Темп роста средней выработки работников организации в 2016 году составил 96%, а темп роста средней заработной платы - 91,9%. Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом средней заработной платы равен - 0,5 пункта. Следовательно, при снижении средней заработной платы на 8,1% средняя выработка уменьшается на 4%. Можно говорить, что снижение средней заработной платы работников влечет за собой в отчетном периоде меньший прирост показателя выработки.

Далее выполним факторный анализ использования фонда заработной платы кофейни «Engels» по данным табл. 9.

Таблица 9 - Данные для факторного анализа фонда оплаты труда (ФОТ) кофейни «Engels»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Единица измерения | Условное обозначение | 2015 год | 2016 год | Отклонение, (+,-) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Среднесписочная численность работников | чел. | Ч | 40 | 52 | 12 |
| Кол-во отработанных дней одним рабочим в среднем за год | дни | Д | 249 | 250 | 1 |
| Средняя продолжительность рабочего дня | час | П | 8 | 8 | - |
| Среднечасовая заработная плата одного работника | руб. | З | 132,72 | 121,44 | -11,28 |

Для расчета влияния факторов на изменение фонда оплаты труда используется формула:

ФОТ=Ч\*Д\*П\*З. (4)

Влияние факторов на фонд оплаты труда работников рассчитывают способом цепных подстановок:

ФОТ2015=Ч2015\*Д2015\*П2015\*З2015 = 10575 тыс. руб.

ФОТусл1=Ч2016\*Д2015\*П2015\*З2015 = 13748 тыс. руб.

ФОТусл2=Ч2016\*Д2016\*П2015\*З2015 = 13803 тыс. руб.

ФОТусл3=Ч2016\*Д2016\*П2016\*З2015 = 13803 тыс. руб.

ФОТ2016=Ч2016\*Д2016\*П2016\*З2016 = 12630 тыс. руб.

ФОТ (Ч)=ФОТусл1-ФОТ2015 = 3173 тыс. руб.

ФОТ (Д)=ФОТусл2-ФОТусл1 = 55 тыс. руб.

ФОТ (П)=ФОТусл3-ФОТусл2 = 0 тыс. руб.

ФОТ (З)=ФОТ2016-ФОТусл3 = -1173 тыс. руб.

ФОТ = ФОТ2016 - ФОТ2015 = 2055 тыс. руб.

Проведенный факторный анализ показал, что фонд оплаты труда увеличился за счет роста численности на 3173 тыс. руб. Также увеличение на 55 тыс. руб. произошло за счет прироста количества отработанных дней, вместе с тем значительное уменьшение на 1173 тыс. руб. произошло за счет снижения средней заработной платы одного работника кофейни.

По степени использования фонда рабочего времени можно оценить полноту использования персонала (табл. 10).

Таблица 10 - Анализ использования персонала кофейни «Engels» за 2016 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. изм. | Условное Обозначение | 2016 план | 2016 факт | Отклонение от плана |
| Среднегодовая численность работников | чел. | ЧР | 51 | 52 | 1 |
| Отработано одним работником за год: |  |  |  |  |  |
| дней | дни | Д | 250 | 250 | - |
| часов | час | ЧР | 2000 | 2000 | - |
| Средняя продолжительность рабочего дня | час | П | 8 | 8 | - |
| Фонд рабочего времени | час | Т | 102000 | 104000 | 2000 |

Как видно по данным таблицы, фактический фонд рабочего времени выше планового на 2016 год на 2000 часов.

Влияние факторов на изменение фонда рабочего времени рассчитывается с использованием формулы:

Т = Ч\*Д\*П. (4)

Влияние факторов на изменение фонда рабочего времени можно оценить способом абсолютных разниц:

Тп = Ч0\*Д0\*П0 = 51\*250\*8 = 102000 час.

Тч = Ч1\*Д0\*П0 = 52\*250\*8 = 104000 час.

Тд = Ч1\*Д1\*П0 = 52\*250\*8 = 104000 час.

Тп = Ч1\*Д1\*П1 = 52\*250\*8 = 104000 час.

ΔТ (Ч) = 104000 - 102000 = 2000 час.

Δ Т (Д) = 104000 - 104000 = 0 час.

Δ Т (П) = 104000 - 104000 = 0 час.

Δ Т = 2000+0+0 = 2000 час.

Как видно по произведенным расчетам, на отклонение фактического фонда рабочего времени от планового повлияла разница между плановым количеством работников и фактическим. Но в целом предприятие использует персонал достаточно полно, т. к. в среднем одним сотрудником было отработано 2000 запланированных часов.

В современных условиях экономики в кофейне «Engels» используется повременно-премиальная система оплаты труда.

Заработная плата работников состоит из двух частей. Первой частью является оклад либо произведение дневной (часовой) тарифной ставки на отработанное время. Вторая часть состоит из премии за достижение определенных результатов в работе. Премии начисляются ежемесячно в виде четкого размера процентов от оклада. Данная система оплаты труда используется для всех работников.

В кофейне «Engels» не предусмотрены иного рода стимулирующие выплаты сотрудникам. То есть на предприятии не налажена система мотивации персонала, что является серьезным недостатком, так как это ведет к уменьшению уровня производительности труда. Можно порекомендовать градацию системы премирования работников в зависимости от роста средней выработки.

Далее будет изучена степень удовлетворенности сотрудников действующей на предприятии системой оплаты труда.

Проведенный опрос удовлетворенности системой оплаты труда показал следующие результаты (таблица 11).

Таблица 11 - Результаты опроса сотрудников кофейни «Engels»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопрос | Варианты ответов | Количество ответов |
| Удовлетворены ли вы действующей системой оплаты труда на предприятии | Да | 10 |
|  | Нет | 41 |
|  | Мне все равно | 1 |

Как видно по данным таблицы, большинство сотрудников не удовлетворены действующей системой оплаты труда в кофейне «Engels».

Рассмотрим более подробным образом, чем вызвана неудовлетворенность сотрудников действующей системой оплаты труда (табл. 12).

Таблица 12 - Причины неудовлетворенности сотрудников кофейни «Engels»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопрос | Вариант ответа | | Комментарии |
|  | Да | Нет |  |
| 1. Устраивает ли вас размер оклада | 19 | 42 | Размер оклада соответствует среднему уровню заработной платы на рынке труда, однако сотрудникам хотелось бы видеть более высокие оклады и часовые ставки |
| 2. Подходит ли для вас система премирования | 10 | 51 | Система премирования не поощряет стремление к творчеству, не является мотивационным стимулом к росту производительности труда |
| 3. Нравятся ли вам условия труда | 31 | 30 | Помещение кофейни уютное, оборудовано современным оборудованием |
| 4. Ваши предложения по совершенствованию | 1. Разработать систему мотивации - это приведет к росту производительности труда, позволит предотвратить увольнения, оптимизировать кадровый состав, так как менеджер по мотивации будет осуществлять анализ эффективности работы персонала, разрабатывать систему стимулов, в частности эффективную систему оплаты труда, позволяющую оптимизировать расходы, при этом не только сохранять рабочие места, но и создавать новые. 2. Внедрить систему адаптации нового персонала - это позволит повысить производительность труда, так как данная система позволит более быстро ознакомиться со своими обязанностями, с коллективом, с корпоративной культурой. Рост производительности труда приведет к сокращению расходов предприятия. 3. Внедрить сервисный принцип - внедрение клиентоориентированного подхода позволит привлечь дополнительных клиентов, создать положительный имидж, что приведет к дополнительной прибыли. | | |

Таким образом, анализ действующей системы стимулирования труда показал, что она не является эффективной, так как многие сотрудники ей не довольны. Предложенные мероприятия по совершенствованию позволят повысить эффективность управления мотивацией на предприятии.

Далее на основе опроса произведем оценку удовлетворенности самой фирмой. Для реализации опроса по ниже приведенным вопросам были опрошены все сотрудники, которые высказали свои оценки (наивысший бал - 5, самый низкий - 1).

Далее по каждому вопросу было определено среднее значение, которое приведено в результате опроса и определена общая степень удовлетворенности персонала компанией (табл. 13).

Таблица 13 - Результаты опроса: «Удовлетворены ли вы…»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование фактора | Средний балл |
| 1. Фирмой | 4 |
| 2. Физическими условиями труда | 3 |
| 3. Содержанием работы | 3 |
| 4. Организацией труда | 3 |
| 6. Стилем руководства | 3 |
| 7. Профессиональной компетентностью руководителей и специалистов | 4 |
| 8. Соответствием заработной платы затратам труда | 2 |
| 9. Вознаграждением по сравнению с работниками других организаций | 1 |
| 10. Перспективами карьеры | 3 |
| 11. Служебным положением | 2 |
| 12. Возможностью реализовать себя | 3 |
| 13. Требованиями, предъявляемыми работой к интеллекту | 4 |
| 14. Режимом рабочего дня | 4 |
| 15. Принятым прежде решением работать в данной фирме | 3 |
| ИТОГО | 42 |

Как видно, общая сумма баллов составляет 42 балла. Максимальный балл по результатам данного опроса 75 баллов. Таким образом, удовлетворенность сотрудников фирмы чуть выше среднего. Наименьшая удовлетворенность сотрудников соответствием заработной платы затратам труда и системой вознаграждений. Проведенный в данной главе анализ предоставляет возможность сделать такие выводы:

деятельность кофейни «Engels» является достаточно эффективной, что подтверждается повышением эффективности использования основных фондов;

проведенное исследование показало, что использование ресурсов трудовых в кофейне неэффективно - снижается производительность труда, наблюдается относительный перерасход численности персонала;

сотрудники не удовлетворены действующей системой оплаты труда, так как она не является мотивационным стимулом, в связи с этим необходимо разработать новую систему оплаты труда. Подводя итог, необходимо отметить, что на предприятии выявлен ряд проблем, что вызвано не развитой системой управления персоналом и отсутствием эффективной системы мотивации.

# **3. Совершенствование управления системой мотивации в кофейне «Engels»**

## **3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации**

Оплата труда в условиях социально ориентированной рыночной экономики должна зависеть от характера труда, квалификации работника, специфики отрасли. Характерным становиться применение различных форм и систем оплаты труда к разным категориям работников.

В кофейне «Engels» для оплаты труда специалистов, руководителей и прочих работников, применяется простая повременная система оплаты труда, поэтому большой интерес работников трудиться в зависимости от доходов не наблюдается. В целях дальнейшего повышения интересов работников в достижении высокой доходности в кофейне «Engels» можно предложить форму оплаты труда по расценкам в зависимости от полученных доходов и с премированием за достижение роста прибыли с тем, чтобы заинтересовать руководителей, специалистов и служащих в их увеличении. Валовой доход (валовая прибыль для возмещения издержек обращения и формирования прибыли) в среднем за месяц Кофейне «Engels» в 2016 году составил 3294 тыс. руб.

Заработная плата управляющего, исходя из суммы оклада, утвержденного на 2016 год в размере 39000 руб., премии 15% составит 44850 руб. Отсюда расценка за одну тысячу рублей доходов составит 13,62 руб. (44850/3294)

Фактическая заработная плата получается путем произведения расценки и объема доходов, полученных за месяц, к примеру, 3500 тыс.руб.

Тогда сумма заработной платы составит 47670 руб. (3500×13,62).

При невыполнении условия прироста доходов в кофейне «Engels» начисление заработной платы можно производить в пределах установленного должностного оклада работников административно-управленческого персонала без премий (39000 руб.).

Такая система является наиболее простой из возможных систем оплаты труда. При этом ею не предусматривается возможности премий, доплат, надбавок. Такие стимулирующие выплаты уже включены в расценку. Расценки оплаты труда за 1 тыс.руб. валового дохода по некоторым работникам административно-управленческого персонала кофейни «Engels» на основе внедрения предлагаемой системы рассмотрены в таблице 14.

Таблица 14 - Расчет расценок за одну тысячу рублей валового дохода кофейни «Engels»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Месячный оклад, руб. | Премии, 15%, руб. | Всего заработная плата, руб. | Среднемесячный валовой доход, тыс. руб. | Расценка, руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6=4/5 |
| Директор | 45000 | 6750 | 51750 | 3294 | 15,71 |
| Управляющий кофейни | 39000 | 5850 | 44850 | 3294 | 13,62 |
| Главный бухгалтер | 34000 | 5100 | 39100 | 3294 | 11,87 |

Использование повременной оплаты труда в условиях постоянных изменений в рыночной экономике, в том числе и инфляции, имеет один значительный недостаток. Повышение окладов работающих постоянного характера, которые оплачиваются повременно, не успевает за повышение уровня цен. В связи с этим данного рода система оплаты, если ее периодическим образом пересматривать с целью роста расценки с учетом повышения цен, принесет свои плюсы компании в виде возможного повышения доходов.

Достаточно характерным для условий рыночной экономики выступает использование различных форм и систем оплаты труда к разного рода категориям работников. При данном подходе не было градации системы премирования. Предлагается ввести вместе с тем немного другую систему премирования работников, занятых производством продукции общественного питания и обслуживанием клиентов. Премирование рабочих кофейни «Engels» будет происходить следующим образом:

за достижение прироста средней выработки работников в сравнении с ее размером за прошлый период - в размере 5% установленного месячного оклада;

за каждый процент прироста средней выработки до 5% устанавливается 1%;

более 5% прироста средней выработки рабочих размер премии - 0,5%;

за отсутствие жалоб клиентов в течение месяца - в размере 5% установленного месячного оклада.

Определение размера премирования рабочих происходит от оклада с учетом фактически отработанного времени.

Необходимо рассмотреть начисление заработной платы рабочих кофейни «Engels» с учетом новой системы премирования.

Средняя выработка работников ресторана составила:

1. в ноябре 2016 года 85,79 тыс.руб.;
2. в декабре 2016 года 92,67 тыс.руб.

Процент прироста средней выработки работников кофейни «Engels» составил 8% (92,67/85,79×100 - 100). При этом жалоб от клиентов не было. В связи с этим, процент премирования работников предприятия будет равным 16,5%:

5+5×1+3\*0,5 + 5 = 16,5%.

В таблице 15 представлен порядок расчета заработка поваров одной смены за декабрь 2016 года с использованием новой системы премирования.

В Приложении А представлено, что АУП будут начисляться премии в размере 15% от оклада в зависимости от повышения суммы чистой прибыли, а работникам зала и поварам - в зависимости от прироста размера средней выработки (они являются основными критериями).

Насколько выгодным будет данное повышение заработной платы, может представить прирост выручки от продажи в связи с ростом средней выработки работника.

Таблица 15 - Расчет фонда заработной платы поваров первой смены с применением новой системы премирования (в руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность работника | Число рабочих дней в месяце | Фактически отработано дней | Установленный оклад | Оклад с учетом отработанного времени | Сумма премий (16,5%) | Итого заработной платы |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6=5× ×0,165 | 7=5+6 |
| Повар старший | 21 | 19 | 25000 | 25000/21×19 =22619,05 | 3732,14 | 26351,19 |
| Повар (2 чел.) | 21 | 21 | 17500×2 =35000 | 35000 | 5775 | 40775 |
| Повар | 21 | 18 | 17500 | 17500/21×18=15000 | 2475 | 17475 |
| Итого | - | - | - | 72619,05 | 11982,14 | 84601,19 |

Было выявлено, что 1% изменения заработной платы приносит 8% прироста выработки. При существующей системе премирования сумма фонда заработной платы работников была равной 12630 тыс.руб. предполагается, что прирост в связи с изменением системы премирования составит минимум 5%. Следовательно, средняя выработка при этом может возрасти на 40%:

5×8 = 40%.

Всем выше представленным доказывается эффективность внедряемой системы премирования.

Заработок работников кофейни «Engels» повысится, это сможет послужить стимулом для повышения уровня средней выработки, а это приведет к большему приросту выручки от продажи и суммы прибыли. При этом необходимым является заметить, что у управленческого персонала заработок повысится больше по причине их достаточно высоких окладов, но при этом таковы реалии современной экономики, «директорат» не умеет ущемлять себя в заработных платах, и является совершенно очевидным, что они никогда не будут согласны на снижение суммы окладов, тем более что только от них находится в зависимости внедряемая система оплаты труда в кофейне «Engels».

В современных экономических условиях у работников меняется отношение к труду. Оно находится в зависимости от полученного финансового результата. Заработная плата стала выступать в качестве средства мотивации, которым обеспечивается тесная связь между ставкой заработной платы и уровнем средней выработки. Следовательно, на наш взгляд с применением предложенных направлений по изменению оплаты труда работников Кофейне «Engels» будет сформирован достаточно действенный механизм по заинтересованности в достижении высоких конечных трудовых результатов.

Далее необходимо отметить следующее. Чтобы побудить работников работать несколько лучше, добросовестнее, энергичнее, сделать выше энтузиазм работающих и их среднюю выработку, можно предложить применение индивидуального стимулирования труда рабочих Кофейне «Engels» посредством системы управления качеством труда, которая была предложена Л.Н. Давыденко и В.В. Приходько [27, с.101]. Индивидуальным стимулированием труда рабочих предусматривается установление надбавки согласно индивидуальному коэффициенту качества труда. Это будет внедрение так называемого клиентоориентированного подхода.

Под системой управления качеством труда понимают процесс воздействия постоянный, планомерный, целеустремленный на всех управленческих уровнях на факторы и условия, которыми обеспечивается реализация целей субъекта хозяйствования на рынке и способностей работников в трудовом процессе.

В качестве ключевого звена системы управления качеством труда выступает мотивация работников. Опыт мировой и отечественной экономики говорит о том, что именно процедура стимулирования, которая принимает во внимание, прежде всего, личные интересы работающего, производится при достижении им нужного для работодателя результата. Этим самым идет процесс реализации механизма взаимодействия разного рода интересов. Однако при этом рассмотрение в качестве основного стимула материального вознаграждения было бы только односторонним подходом к разрешению проблемы управления качественным уровнем труда.

В системе мотивации труда у различных возрастных групп работающих есть собственные приоритеты. И ни в коей степени не отрицая всей важности вознаграждения материального, необходимым является отметить всю системность подхода к системе стимулирования при управлении качественным уровнем труда, при этом применяя в полной степени мотивацию труда, которая базируется на большом количестве потребностей и интересов. Процедура разработки показателя оценки качественного уровня труда для каждого работающего представляется в качестве самой значимой и самой сложной задачей при проведении управления качественным уровнем труда. Под процедурой оценки качественного уровня труда обычно подразумевают запланированную, строгим образом формализованную и стандартизированную систему оценки, которая выступает в качестве стимула развития качества труда и принимает во внимание уровень его эффективности.

Оценка качественного уровня труда должна носить объективный характер, отражать справедливое признание достигнутых работником результатов, побуждать работников прилагать дополнительные усилия с целью выполнения поставленных задач, являться средством для достижения определенной цели, этим будет занимать служба контроля качества персонала, о разработке которой будет сказано ниже. Представленная методика приведена в Приложении Б.

С целью привлечения и задержания молодежи в субъекте хозяйствования целесообразным является применение данного рода системы. Для новичков нужно устанавливать более низкие нормы, повышение которых должно происходить в срок не раньше чем через три месяца с учетом особенностей работников индивидуального характера. Необходимым является предусмотрение данного рода практики и для работников, снижение трудовых норм для которых является обусловленным состоянием их здоровья.

Достаточно важное значение приобретает развитие стимулов к труду творческого характера. Творческие стимулы базируются на обеспечении потребностей работников по самореализации, самосовершенствованию, самовыражению. В качестве стимула здесь выступает процесс труда, которым предполагается свободный выбор работником нужных способов для решения задач, выбор из совокупности решений наиболее оптимального, который в итоге дает самый лучший результат.

Согласно выше изложенному, необходимым является уделять значительное внимание вопросу мобильности работающих в субъекте хозяйствования и проводить разработку схем их ротации. Повышение эффективности труда работников субъекта хозяйствования должно выступать частью управления его качественным уровнем.

Существует еще несколько моментов, которые выступает необходимым принять во внимание в улучшении управлением мотивации труда: необходимо сделать так, чтобы сотрудники понимали, что они делают и зачем они это делают; каждый сотрудник должен стремиться представить то, на что он является способным, в связи с чем если предлагать сотруднику требования, которые значительным образом ниже его возможностей, это сделает меньше мотивацию его труда; необходимо также обязательным образом представлять каждому сотруднику понимание важности его труда для всего общего дела и успеха; сотрудником будет вложено больше сил и энергии в реализацию тех целей, в разработке и представлении которых он принимал свое личное участие; непризнанного рода успех приводит к разочарованию, в связи с этим, если человек достаточно хорошо трудится, это нужно в обязательном порядке поощрять как материальным образом, так и морально; гораздо лучше людьми понимаются завышенные требования, нежели заниженные, которые не предоставляют возможностей для дальнейшего их развития, необходимо проводить соотношение уровня требований с реальными возможностями работающих и их желанием по дальнейшему развитию, одновременно с этим сотрудники болезненным образом реагируют, если все их старания и результаты ведут только к еще большей нагрузке, в частности, если все это не компенсируется.

Чтобы люди думали не только о собственных интересах, но и не забывали интересы субъекта хозяйствования, необходимым является принимать во внимание особенности работников, их характеры, то, что зачастую обычно не принимают во внимание. Работника можно заставить выполнять определенного рода работу, однако если он не будет гореть желанием выполнить данную работу хорошо, он выполнит ее достаточно плохо, таким образом, может пострадать само качество работы. Для того, чтобы было легче мотивировать человека к исполнению определенного рода действия, необходимо представить, что хочет сам работник, сформулировать задачу, которую необходимо перед ним поставить, и потом уже представить ему, как он, решив задачу, сможет удовлетворить свои собственные потребности.

Необходимо представить эффективность применения индивидуального стимулирования труда работников посредством системы управления качеством труда для Кофейне «Engels» на примере нескольких официантов. Нужно заметить, что индивидуальный коэффициент качества труда и надбавка за качественный уровень труда выступают относительными показателями, которые можно применять с целью проведения оценки и сравнения результатов деятельности не только продавцов, но и других категорий работников предприятия.

Определим индивидуальный коэффициент качества труда для двух официантов: Ивановой Н.Т. и Малышевой К.Л., которые работают в одинаковых условиях, с одинаковой продолжительностью рабочей смены, а вместе с тем имеют одинаковую категорию, которая соответствует требуемой категории работ (определяем не разряд, а категорию, поскольку к официантам разряд не применяется). В связи с выше сказанным, и официант Иванова Н.Т. и официант Малышева К.Л. имеют коэффициент квалификации (Кв) - 1.

Предположим, что официант Иванова Н.Т не допустила нарушений трудовой дисциплины, а в связи с этим, для него коэффициент дисциплины труда (Кд) равен 1 (1 - 0/143). Иванова Н.Т. проявила творческую деятельность и в результате коэффициент творческой активности (Ка) стал равным 0,462 (66/143). При этом Иванова Н.Т. проявила повышенную интенсивность работы, применила в работе передовые методы труда, что повлияло на повышение индивидуального коэффициента качества труда, факторов, воздействующих на понижение данного показателя, отмечено не было, в результате коэффициент изменения (Ки, или Кп), согласно формуле (8), составил 11,5:

).

Также предположим, что для официанта Малышевой К.Л коэффициент дисциплины труда (Кд) равен 0,951 (1 - 7/143), потому что ею в течение рабочего времени были допущены потери рабочего времени. В результате проявления небольшой творческой деятельности коэффициент творческой активности (Ка) составил 0,014 (2/143). Коэффициент изменения (Ки, или Кп) составил 0,2 (2,2 - 2) в результате применения в работе передовых методов труда и наличия нескольких претензий со стороны посетителей.

После суммирования всех полученных коэффициентов, стало видно, что индивидуальный коэффициент качества труда для Ивановой Н.Т составил 13,962, а для официанта Малышевой К.Л - 2,165. Согласно таблице 19 значения величины процентов в интервале для Ивановой Н.Т. составляют от 20 до 25 и от 5 до 10 для официанта Малышевой К.Л.

Далее, зная индивидуальный коэффициент качества труда и значения размера процентов в интервале, можно определить надбавку за качество труда, подставив значения в формулу (9).

Так, надбавка с каждой 1000 руб. для официанта Ивановой Н.Т. составила 141 руб. (13,962×((20+25)/2/100)×45), а для официанта Малышевой К.Л. - 7,3 руб. (2,165×((5+10)/2/100)×45).

Данный пример составлен намеренно с максимально разными значениями индивидуального коэффициента качества труда, чтобы наглядным образом показать, что размер надбавки за качество труда находится в прямой зависимости от индивидуального коэффициента качества труда, который, в свою очередь, находится в зависимости от заинтересованности, инициативности, желания, активности и стремления работника, а, следовательно, выступает весомым стимулом работать с максимальной отдачей.

Следовательно, применение индивидуального стимулирования труда работников предприятия будет эффективным, потому что рост качества труда приведет, в свою очередь, и к росту выручки от продажи и к повышению производительности труда, что и необходимо для кофейни «Engels».

Все представленные мероприятия могут быть осуществимы только при наличии определенного специалиста по персоналу, должность которого необходимо ввести на предприятии. Далее будет проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

## **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Для начала необходимо определить важнейшие требования к новому сотруднику - специалисту по персонале кофейни «Engels»:

менеджер по персоналу: возраст - от 25 лет; высшее образование (техническое + маркетинг или экономика); опыт работы от 3 лет в сфере трудовых исследований; опыт аналитической работы; уверенная жизненная позиция и подкрепленные амбиции; умение найти подход к каждому сотруднику и умение работать в команде; умение обучать сотрудников, знание подходов и методик исследования конкурентов; умение работать с большими объемами информации.

Для реализации проекта по введению должности специалиста по персоналу необходимо определить месячный бюджет на все планируемые мероприятия и единовременные затраты на организацию работы нового сотрудника (таблица 16). Согласно данным таблицы 16, капитальные затраты на реализацию мероприятия по созданию службы контроля качества работы персонала в кофейне «Engels» составят 112 тыс.руб., а годовой размер управленческих затрат составит 964 тыс.руб.

Таблица 16 - Затраты на введение должности специалиста по персоналу кофейни «Engels»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятие | Затраты, тыс. руб. | Период | Вид затрат |
| 1 | Подбор персонала (1 человек) | нет, возложено на директора | декабрь 2016 года | нет |
| 2 | Оборудование отдела (1 новое место), в т.ч.: | 112 | декабрь 2016 года | капитальные |
| 2.1 | Мебель для оборудования рабочего места, в т.ч. | 32 | декабрь 2016 года |  |
|  | - стол | 13,5 |  |  |
|  | - кресло | 7,5 |  |  |
|  | - шкаф | 7,5 |  |  |
|  | - стеллаж | 3,5 |  |  |
| 2.2 | Компьютер в сборе | 68 | декабрь 2016 года |  |
| 2.3 | Оргтехника и телефония, в т.ч.: | 12 | декабрь 2016 года |  |
|  | - принтер | 9,6 |  |  |
|  | - телефон | 2,4 |  |  |
| 3 | Заработная плата менеджера | 30 | ежемесячно | текущие, управленческие |
| 4 | Затраты на исследования | 120 | ежегодно | текущие, управленческие |
| 5 | Амортизация, в т.ч. | 33 | ежегодно | текущие, управленческие |
|  | - мебель (стр.2.1\*1/5) | 6,4 |  |  |
|  | - компьютер (стр. 2.2\*1/3) | 22,6 |  |  |
|  | - оргтехника и телефония (стр.2.3\*1/3) | 4 |  |  |
| 6 | Расходные материалы (2 пачки бумаги по 200 р.+ картридж для принтера 1400 р.+ папки и канцтовары около 200 р.) | 2 | ежемесячно | текущие, управленческие |
| 7 | Отчисления с заработной платы ((стр.3+стр.4)\*30%) | 17 | ежемесячно | текущие, управленческие |
| 8 | Страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний ((стр. 3+стр.4)\*0,5%) | 0,25 | ежемесячно | текущие, управленческие |

По итогам 2016 года по данным директора кофейни «Engels» 10% потенциальных клиентов отказались от заказа услуг на предприятии ввиду некоторых некачественных услуг и ушли к конкурентам. При этом 2% среди «потерянных» клиентов высказали желание вернуться в ряды посетителей при изменении системы контроля качества работы персонала.

По нашему мнению, разработанный в работе проект мероприятий по введению должности специалиста по персоналу сможет вернуть «потерянных» клиентов обратно в клиентскую базу кофейни «Engels». Ввиду этого предполагается рост продаж товаров и услуг минимум на 2% в будущем году (за счет возвращения клиентов).

Определим, как скажется на выручке кофейни «Engels» внедрение разработанных мероприятия при пессимистичном сценарии (т.е. при минимальном росте продаж на 2%):

. Выручка предприятия до мероприятия составляла 51630 тыс.руб. Выручка после мероприятия составит: 51630 х 1,02 = 52663 тыс.руб.

. Себестоимость до мероприятия без фонда оплаты труда составляла 26900 тыс.руб. Рост объемов продаж на 2% также вызовет рост себестоимости реализованной продукции предприятия общественного питания (ее переменной части, составляющей 46% от себестоимости) на эту же величину:

(26900\*0,46)\*1,02 + (26900-26900\*0,46) =27147 тыс.руб.

. Управленческие расходы вырастут на 964 тыс.руб. (все накладные расходы для введения должности специалиста по персоналу), т.е. составят:

+964=6284 тыс.руб.

. Исходя из того, что коммерческие расходы не повысятся, общая сумма себестоимости (включая управленческие и коммерческие расходы) составит (без учета расходов на оплату труда):

+6284+4953 = 38384 тыс.руб.

Сумма расходов на оплату труда возрастет минимум на 600 тыс.руб. (из оплаты труда менеджера по персоналу): 12630+600 = 13230 тыс.руб.

В таблице 17 представлены показатели до и после внедрения мероприятия.

Таблица 17 - Технико-экономические показатели эффективности мероприятия по созданию службы контроля качества персонала кофейни «Engels»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование показателя | Ед. изм. | До Проведения мероприятий | После внедрения мероприятий | Изменения | |
|  |  |  |  |  | +/- | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Выручка от продажи | тыс. руб. | 51630 | 52663 | 1033 | 2,0 |
| 2 | Себестоимость без фонда оплаты труда (включая управленческие и коммерческие расходы) | тыс. руб. | 37173 | 38384 | 1211 | 3,3 |
| 3 | Среднегодовая стоимость основных фондов | тыс. руб. | 39229,5 | 39261,5 | 32 | 0,1 |
| 4 | Численность работающих | Чел. | 52 | 53 | 1 | 1,9 |
| 5 | Фонд оплаты труда | тыс. руб. | 12630 | 13230 | 600 | 4,7 |
| 6 | Прибыль от продаж (с.1 - с.2 - с.5) | тыс. руб. | 1827 | 2049 | 222 | 12,1 |
| 7 | Рентабельность продаж (с.6/c/1)х100% | % | 3,54 | 3,89 | 0,35 | - |
| 8 | Средняя выработка (с.1/c.4) | Тыс.руб./чел. | 992,88 | 993,64 | 0,76 | 0,1 |
| 9 | Фондоотдача (с.1/с.3) | Руб./руб. | 1,32 | 1,34 | 0,02 | 1,5 |
| 10 | Средняя заработная плата (с.5/с.4) | Тыс.руб. | 242,88 | 249,62 | 6,74 | 2,8 |

Таким образом, данное мероприятие по введению специалиста по управлению персоналом кофейни «Engels» позволит повысить выручку от продаж на 2% и увеличить прибыль от продаж кофейни «Engels» на 12,1%, что приведет к росту производительности труда на 0,1% при повышении средней заработной платы.

Следовательно, использование персонала кофейни «Engels» станет эффективнее, что доказывает действенность представленных направлений улучшения управления мотивацией персонала.

**Заключение**

В представленной выпускной квалификационной работе рассмотрены основы повышения эффективности управления системой мотивации труда работников предприятия.

Мотивация представляет собой влечение или потребность, которые побуждают нас действовать с некоей четкой целью. Потребность выступает как внутренний аспект мотивации, а цель - ее внешним аспектом.

Основные виды мотивации: внешняя мотивация (экстринсивная) представляет собой мотивацию, которая не связана с содержанием определенной деятельности, однако обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами; внутренняя мотивация (интринсивная) представляет собой мотивацию, которая связана не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности; мотивацию, которая основана на положительных стимулах, называют положительной. Мотивация, которая основана на отрицательных стимулах, именуется отрицательной; устойчивой называют мотивацию, которая основывается на нуждах человека, потому что она не требует дополнительного подкрепления.

Оплата труда является мотивирующим фактором, когда она связана непосредственно с итогами труда работодателя. Работа на предприятии должна быть построена так, чтобы работники были убеждены в наличии устойчивой связи между производительностью труда и материальным вознаграждением. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, которая зависит от конечных результатов.

В выпускной квалификационной работе в качестве объекта исследования выступила кофейня «Engels», находящаяся в г. Екатеринбурге.

Проведенный анализ основных показателей деятельности предприятия позволяет сделать следующие выводы. Коэффициент обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами составляет в 2014 году 94,87%, в 2015 - 97,73%, в 2016 - 98,11%. Показатели обеспеченности говорят о нехватке сотрудников, но это не оказывает сильного влияния на эффективность работы кофейни «Engels», но, тем не менее, при полном штате производительность могла бы быть выше.

За 2016 год наблюдается снижение показателя текучести кадров, что свидетельствует о достаточно стабильной ситуации в кофейне «Engels».

В 2016 году наблюдается уменьшение среднегодовой выработки одного работающего на 4%, в том числе одного рабочего - на 0,93%, при этом положительным моментом является рост среднедневной и среднечасовой выработки рабочего соответственно на 0,52%.

Проведенное в результате опроса исследование показало, что сотрудники не удовлетворены действующей системой оплаты труда, так как она не является мотивационным стимулом, в связи с этим необходимо разработать новую систему оплаты труда.

Для улучшения морального стимулирования было предложено применения системы оценки качества труда, при которой будет производиться ежемесячно на основе предложенной системы коэффициента оценка качества труда работников торговли, по результатам которой будут раздаваться грамоты, ценные подарки, а также повышаться надбавки к сдельной оплате продавцов за каждую 100 руб. товарооборота. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Было предложено внедрение новой системы премирования работников предприятия при помощи разработанного положения о премировании работников кофейни «Engels», а также оплаты труда административно-управленческого персонала за тысячу рублей валового дохода.

Также для улучшения морального стимулирования было предложено применения системы оценки качества труда, при которой будет производиться ежемесячно на основе предложенной системы коэффициента оценка качества труда работников.

Были разработаны следующие мероприятия для улучшения управления мотивацией персонала кофейни «Engels»:

создание новой системы премирования, зависящей от средней выработки работников;

разработка системы управления качеством работы с клиентами;

создание службы контроля качества работы персонала.

Проект мероприятий позволит улучшить мотивацию персонала кофейни «Engels» и добиться следующих финансовых показателей:

выручка компании увеличится на 2%;

прибыль от продаж вырастет на 12%;

рентабельность продаж увеличится на 0,35%;

при всем при этом производительность труда повысится на 0,1% при небольшом росте средней заработной платы персонала.

Следовательно, управление мотивацией персонала кофейни «Engels» станет эффективнее.

# **Список использованных источников**

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст]. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. - 64с.

. Гражданский кодекс РФ. Части 1-4 по состоянию на 03.07.2016 г. [Текст]- М.: Омега-Л, 2016 - 478с.

. Трудовой кодекс РФ по состоянию на 01.06.2016 г. [Текст] - М.: Омега-Л, 2016. - 190с.

. Абрамова, В.В. Проблемы мотивации персонала предприятий [Текст] / В.В. Абрамова, О.В. Пацук // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2016. - №30. - С.104-109.

. Акифьев, И.В. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом [Текст] / И.В. Акифьев, И.К. Пономарева // Образование и наука в современном мире. Инновации. - 2017. - №1. - С.103-112.

. Александрова, А.В. Мотивация как ключевая функция эффективного управления персоналом [Текст] / А.В. Александрова, Т.Б. Бахтина // Новая наука: Современное состояние и пути развития. - 2016. - №12-1. - С.12-18.

. Алиев, И.М. Экономика труда: Учебное пособие [Текст] / И.М. Алиева, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. - М.: Юрайт, 2016. - 670с.

. Асалиев, А.М. Экономика труда: Учебное пособие [Текст] / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Л.И. Сланченко. - М.: Инфра-М, 2016. - 176с.

. Афонченко, Д.А. Мотивация труда, как составляющая управления персоналом и ее роль в системе менеджмента качества организации [Текст] / Д.А. Афонченко // Социальные науки. - 2016. - №4-1. - С.21-28.

. Боковня, А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами [Текст] / А.Е. Боковня. - М.: Инфра-М, 2016. - 144с.

. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст] / Е.Н. Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 150с.

. Генкин, Б.М. Экономика труда: Учебник [Текст] / Б.М. Генкин. - М.: Инфра-М, 2015. - 432с.

. Демененко, И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / И.А. Демененко, А.И. Фалько // NovaInfo.Ru. - 2016. - №56. - С.440-445.

. Елисеева, В.В. Мотивация персонала в трудовой деятельности [Текст] / В.В. Елисеева // Научный журнал. - 2016. - №3. - С.14-17.

. Иванова, Е.В. Способы мотивации персонала [Текст] / Е.В. Иванова // European Research. - 2016. - №2. - С.75-76.

. Иванова, С. В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка [Текст] / С.В. Иванова. - М.: -А. - №1. - АльпинаПаблишер, 2017. - 285с.

. Карпович, А.П. Мотивационный потенциал как объект управления в организациях [Текст] / А.П. Карпович // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2015. - №10. - С.11-17.

. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебно-практическое пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2015. - 64с.

. Киселева, И.А. Роль мотивации в эффективных компаниях [Текст] / И.А. Киселева, Н.Е. Симонович // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2015. - №21. - С.16-24.

. Клочкова, Е.Н. Экономика предприятия: Учебник [Текст] / Е.Н. Клочкова. - М.: Юрайт, 2015. - 615с.

. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум [Текст] / Т.Н. Лобанова. - М.: Юрайт, 2015. - 484с.

. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник [Текст] / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2016. - 400с.

. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда: Учебное пособие [Текст] / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин., Е.В. Чеканова - М.: КноРус, 2017. - 280с.

. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 400с.

. Мерманн, Э. Мотивация персонала [Текст] / Э. Мерманн. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 176с.

. Мессмер, М. Мотивация персонала для чайников [Текст] / М. Мессмер. - М.: Диалектика, 2017. - 256с.

. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты успеха организации [Текст] / Э. Мерманн. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 176с.

. Михайлов, Я.В. Мотивация трудового поведения персонала [Текст] / Я.В. Михайлов. - М.: Экономика, 2014. - 318с.

. Мумладзе, Р.Г. Экономика и социология труда: Учебник [Текст] / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. - М.: КноРус, 2016. - 320с.

. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: Учебник и практикум [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - 2-е изд. - М.: Юрайт, 2016. - 432с.

. Осинцева, М.А. Управление персоналом на коммерческом предприятии: характеристика трудовых ресурсов, оплата труда и мотивация [Текст] / М.А. Осинцева // Экономика и предпринимательство. - 2016. - №1-2. - С.544-548.

. Паламарчук, А.С. Экономика предприятия: Учебник [Текст] / А.С. Паламарчук. - М.: Инфра-М, 2016. - 446с.

. Плавинская, Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации [Текст] / Ю.Б. Плавинская // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2016. - №7-8. - С.127-132.

. Поротова, Т.В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т.В. Поротова // Экономика и предпринимательство. - 2016. - №1-2. - С.615-617.

. Разумкина, А.А. Мотивация как инструмент эффективного управления персоналом организации [Текст] / А.А. Разумкина // Экономика и социум. - 2016. - №10. - С.869-871.

. Репкина, О.Б. Управленческие решения: Учебное пособие [Текст] / О.Б. Репкина. - М.: Российская академия предпринимательства, 2015. - 115с.

. Рофе, А.И. Экономика труда: Учебное пособие [Текст] / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2017. - 240с.

. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах [Текст] / Н.В. Самоукина. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 238с.

. Семененко, Д.А. Как мотивировать сотрудников [Текст] / Д.А. Семененко. - М.: Авторская книга, 2016. - 182с.

. Соломанидина, Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 3-е изд. - М.: Юрайт, 2016. - 324с.

. Социология труда: Учебник и практикум [Текст] / под ред. Карапетян Р.В. - М.: Юрайт, 2016. - 325с.

. Сухова, А.Р. О системе мотивации персонала предприятия [Текст] / А.Р. Сухова // European Science. - 2016. - №2. - С.52-53.

. Федорова, Н.В. Экономика труда: Учебник [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М. - №2. - С..: КноРус, 2016. - 232с.

. Халикова, Г.Г. Мотивация в контуре современных технологий управления персоналом [Текст] / Г.Г. Халикова // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. - 2016. - №6-1. - С.263-266.

. Цевелев, В.В. Мотивация как фактор управления персоналом [Текст] / В.В. Цевелев, М.С. Шенцев, Р.Р. Давлетбаев // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - №28-1. - С.167-175.

. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: Учебное пособие [Текст] / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2015. - 268с.

. Щипанова, Д.Г. Экономика труда: Учебник [Текст] / Д.Г. Щипанова, И.В. Мелкумова. - М.: РИОР, 2015. - 336с.

. Экономика и социология труда: Теория и практика [Текст] / под ред. В.М. Масловой. - М.: юрайт, 2015. - 540с.

. Экономика, организация и управление на предприятии [Текст] / под ред. Тимофеевой Е.В. - Ростов-на-Дону: Феникс. 2015. - 480с.

. Янкин, Д.В. Методика определения компетентности персонала компании при выполнении бизнес-процессов [Текст] / Д.В. Янкин, Г.В. Росс // Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - №5. - С.21-24.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |