

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО КОМПАНИЯ
«ВОСТОК-ЗАПАД»)**

студента 4 курса
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Бегенджова Ыслама

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Бгашев М.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ Дорощеева Л.И.

Саратов 2017

Важнейшим ресурсом любой организации является ее персонал. В рыночной системе персонал организации выполняет основные функции по ведению бизнеса посредством продажи организации собственной рабочей силы.

Денежная оценка работы персонала проявляется в форме вознаграждения за те или иные физические или интеллектуальные усилия. Для организации степень полезного эффекта от использования человеческих ресурсов зависит от множества факторов, среди которых - уровень образования и квалификации сотрудников, удовлетворенность условиями труда и психологическим климатом в коллективе, осознание корпоративных интересов и стратегических целей компании. Однако главным стимулирующим рычагом, является размер и периодичность выплаты вознаграждения, адекватно отражающего трудозатраты работников.

Система вознаграждения персонала в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации. Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют ей привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников.

В рыночной экономике ключевое место в отношениях работник - организация занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются организацией. Система вознаграждения персонала разделяется на внешние и внутренние вознаграждения. Внешние вознаграждения контролируются и распределяются организацией: это денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются организацией для стимулирования эффективного труда своих работников. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать.

Внутреннее удовлетворение работника напрямую не зависит от организации, это психологическое состояние работающей личности, возникновение которого зависит от многих факторов, связанных с мотивационной структурой индивида, с его психологическими особенностями и установками, а не только с системой внешнего вознаграждения. От предприятия зависят только условия, при которых работающая личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации. Денежное вознаграждение, точнее формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры, воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе. Т.е. деньги, получаемые работником, выступают также и мерилom личностной и профессиональной самореализации.

Поэтому актуальность темы выпускной работы подтверждается тем, что формирование системы вознаграждения для любой организации является очень специфическим и сложным процессом, требующим профессионального понимания сущности трудовой мотивации, знаний и опыта разработки и применения методов вознаграждения персонала.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию формирования системы вознаграждения персонала на примере ООО Компания «Восток-Запад».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- 1) Раскрыть теоретические основы формирования системы вознаграждения персонала в организации;

2) Предоставить классификацию форм оплаты труда в системе вознаграждения персонала;

3) Проанализировать и оценить основные элементы системы вознаграждения персонала в ООО Компания «Восток-Запад»;

4) Разработать рекомендации по совершенствованию формирования системы вознаграждения персонала в ООО «Восток-Запад» и рассчитать их эффективность.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе бакалавра является Общество с ограниченной ответственностью «Восток-Запад».

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе являются организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе формирования системы вознаграждения персонала в ООО Компания «Восток-Запад».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка используемых источников и глоссария.

Теоретические и практические проблемы формирования системы вознаграждения персонала непосредственно взаимосвязаны, поскольку возникают в процессе существования определенного круга общественных и управленческих отношений, обладающих определенной спецификой. Исходя из этого, в целях глубокого анализа отдельных аспектов и выработки рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения персонала, необходим системный подход к изучению данной проблеме.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации могут послужить основой их применения на практике и получения видимых результатов от внедрения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Проблемы разработки и внедрения систем вознаграждений достаточно актуальны для большинства компаний. Эффективность систем вознаграждений зависит как от объективных условий, так и от субъективных факторов. Соответственно, необходимо формирование системы вознаграждений, в наибольшей степени учитывающей специфические черты самой организации, ее внешнего окружения и ее внутренней среды.

В настоящее время все отношения между персоналом и предприятием выражаются в получении работниками любых видов вознаграждения, которые используются на данном предприятии. Вознаграждение включает в себя все факторы, которые являются ценными для каждого из сотрудников организации.

Понятие вознаграждения в узком значении связано с реализацией стимулирующей (мотивационной) функции оплаты труда и часто ассоциируется с понятием «поощрение». Вознаграждение выплачивается за достижение определенных результатов труда и может характеризовать переменную часть заработка, дополнительные социальные выплаты и льготы. Вознаграждение же в широком смысле слова – это тип стимулов, представляющий все формы внешних инструментальных воздействий, заинтересовывающих работника в приложении своего труда, увеличении трудовой отдачи, в реализации необходимого для организации трудового поведения.

Система вознаграждений является единственным и универсальным инструментом, с помощью которого решаются основополагающие для эффективной деятельности любой организации задачи.

Формирование системы вознаграждений в организации – это комплексный процесс, связанный с циклами стратегического планирования,

оценкой и аттестацией персонала, состоянием внешнего рынка труда, эффективностью деятельности организации и т.д.

В зависимости от задач формирования системы вознаграждения персонала в организации выделяют несколько направленностей ее разработки (рис. 1.).



Рис. 1. Основная направленность формирования системы вознаграждения в организации в зависимости от поставленных задач

Таким образом, основная направленность системы вознаграждения персонала в организации это обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала.

Существует несколько форм вознаграждения персонала. Основными из них являются внешнее и внутреннее вознаграждение. Внешним вознаграждением принято считать результат внутренней мотивации, которая продуцируется специфическими стимулами. А под внешним вознаграждением понимают разновидность стимулов, порождающих инструментальную мотивацию как форму внешней мотивации.

Среди разнообразных форм внешних вознаграждений особое внимание уделяется экономическим вознаграждениям, которые имеют свои

достоинства и недостатки, и формируются на основании нескольких критериев.

Таким образом, система вознаграждений является важнейшим механизмом согласования интересов наемного персонала и работодателя. В условиях рынка достигнутый компромисс закрепляется в рамках коллективно-договорного регулирования и служит основой управления поведением работников на уровне организации.

2. ОЦЕНКА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО КОМПАНИЯ «ВОСТОК-ЗАПАД»

Компания «Восток-Запад» создана в 2008 году и является Обществом с ограниченной ответственностью. Компании принадлежит сеть кофеин расположенных в различных частях города Саратова, и по характеру производства кофейни относятся к предприятиям с частичным циклом производства.

Система вознаграждения персонала кофейни разделена на две части. Первая часть это оплата труда директора, которая основана на ежегодных и ежеквартальных KPI. Вторая часть это оплата труда рабочего персонала.

Заработная плата сотрудника кофейни делится на три части:

1. Постоянная часть - гарантированная ежемесячная выплата зарплаты (ставка или оклад), которая соответствует уровню на рынке и уровню зарплаты по г. Саратову. Но постоянная часть заработной платы не выплачивается официантам, так как им платят 850 рублей за смену.

2. Переменная часть - возможная ежемесячная премия по результатам выполнения плана продаж. Социальных выплат и материальных выплат нет.

3. Общие чаевые за смену, которые делятся поровну между работниками смен.

Постоянная часть заработной платы работников кофейни «Восток-Запад» представлена в таблице 1.

Таблица 1. Постоянная часть заработной платы работников кофейни «Восток-Запад»

Должность	Размер оклада, тыс. руб.
Администратор-кассир	25 000
Шеф-повар	30 000
Су-шеф	20 000
Бариста	19 000
Официант	850 руб. смена; 12750 руб. в месяц (15 рабочих дней)
Посудомойщик	10 000

План продаж включают в себя выполнение плана продаж и качество обслуживания клиентов. Персонал получает каждый месяц план продаж от выполнения, которого зависит получение премии. Каждая смена получает премию в размере определенного процента от суммы средневенной реализации смены.

Например, средневенная реализация для смен составляет 20000 рублей. Премияльный процент – 5%. Таким образом, каждый сотрудник кафе получит премию в размере 1000 рублей. Хотя каждая смена получает премию на основании своей реализации, для её выплаты учитывается работа всей кофейни.

В таблице 2. представлен типовой план продаж.

Таблица 2. План продаж сети кофеин «Восток-Запад»

Составляющие плана	Описание	Преимущества
1. 6 позиций меню с указанием количества реализации	Выбор «премиальных» блюд: с целью обучения презентаций блюд и приобретения навыков коммуникаций с Клиентами; с целью продвижения блюда, которые продаются только в сети кофеен «Восток-Запад», знакомство с новинками и т.д. При выполнении плана на 100% и больше персонал получает 10 % от суммы реализации смены, при 75% - премия уменьшается вдвое. Менее 75% - даже при выполнении плана по	Персонал постоянно обучается презентациям блюд. Для новых сотрудников облегчается контакт с Клиентами. Даже при невыполнении плана продажи блюд на 100% сотрудник может получить минимальную часть премии за свои усилия (кроме официантов)

	реализации, зарплата выдается в размере оклада без премиальных (кроме официантов)	
2. План по реализации в рублях и «бонусный» план для получения двойной премии	Выполнение плана по реализации в рублях гарантирует выплату премии. План выполнен на 75% - 5% премии; от 100% - 100% премии, и если план перевыполнен на определенную сумму - премия удваивается	2 условия на получение премии: количество проданных блюд и общая реализация усиливают стимул для более активной работы сотрудников.
3. Показатель уровня среднего чека	Третий показатель плана влияет только на получения премии за продажи Директором кофейни. Сумма премии = средней сумме размера премии смен. Например, 1 см. – 1000 руб., 2 – 1500 руб., 3 – 500 руб. = $3000/3 = 1000$ руб.	Директор побужден следить за исполнением плана продаж, и напоминает персоналу про «дополнительные» предложения для Клиентов.

Таким образом, условия получения премии такие:

Премия = от 75% (S часть премии) до 100% и выше выполнения плана по продаже «премиальных» блюд + выполнение плана в рублях на 100%. Или увеличение премии вдвое при выполнении 100% и выше % плана по продаже «премиальных блюд» + перевыполнение плана в рублях.

План продаж индивидуален для каждой кофейни и, по мнению руководства, планы не являются завышенными, а помогают раскрывать потенциал кофеин.

У такой системы оплаты труда есть преимущества (табл.3.).

Таблица 3. Преимущества системы оплаты труда в сети кофеин «Восток - Запад»

Составляющие системы оплаты труда	Сотрудник	Руководство
1 часть - Оклад (ставка)	Довольный сотрудник: Зарплата для его профессии соответствует рынку. Поэтому на выбор работы влияют, кроме уровня ЗП, и условия труда, которые	Довольный работодатель: Зарплаты соответствуют рынку + обеспечивает комфортные условия работы, что помогает при поиске персонала

	предлагает компания: график работы, оплата питания в работы время и т.п.	
2 часть - Премия за продажи	Понимающий сотрудник: Соглашается с условиями на дополнительную оплату, которую предлагает работодатель. «Вынужден» быть активным, чтобы получить премию.	Довольный работодатель: Премияльный фонд увеличивается с увеличением роста реализации и доходов, что позволяет удерживать показатель фонда оплаты труда в норме. Выбор системы премиальных - оплата в зависимости от продаж влияет и на подбор персонала определенного типа: активных, коммуникабельных сотрудников, ориентированных на результат.
3 часть - Общие чаевые за смену (делятся поровну между работниками смены)	Почти довольный сотрудник: получает гарантированные чаевые, которые вызывают чувство несправедливости	Понимающий работодатель: Знает об разделе чаевых и не вмешивается

Таким образом, система вознаграждения в сети кофеен «Восток-Запад» имеет следующие черты:

1. Премияльный процент является одинаковым для всех смен. Сколько каждая смена зарабатывает - столько и получит.

2. Премию получает вся смена. Хотя план продаж реализовывают в основном работники зала (официанты), труд работников кухни не менее важен.

3. Получение премии зависит не только от выполнения плана, оцениваются и усилия сотрудников, а именно:

- Оплата от 75% + реализация - хотя премия и уменьшается вдвое - оцениваются усилия сотрудников.
- Оплата от 100% + реализация - получение определенного процента

премии за точное исполнение плана.

- Увеличивая вдвое реализацию и выполняя план по продаже блюд, смена может увеличить премию вдвое.

Система вознаграждения персонала кофейни не является совершенной, в частности нуждается в изменении оплата труда официантов и поваров, а также процедура деления общих чаевых. Поэтому необходимо разработать рекомендации по совершенствованию данной системы вознаграждения.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ВОСТОК-ЗАПАД».

Чтобы изменить уровень оплаты труда официантов и поваров в сети кофеен «Восток-Запад» необходимо разработать программы аттестации для этих сотрудников. По результатам программы уровень дохода и других видов вознаграждения могут, как увеличиваться, так и падать в зависимости от профессионального разряда. По результатам аттестации сотруднику присваивается профессиональный разряд. Исходя из разряда, складывается уровень вознаграждения сотрудника.

В таблице 4. представлена программа аттестации для официантов сети кофеен «Восток-Запад», которая заключается в получении ими грейдов (разрядов).

Таблица 4. Программа аттестации для официантов сети кофеен «Восток-Запад»

Официант	1 разряд	2 разряд	3 разряд	мастер
Условия получения				
Стаж работы	до 1	до 2 лет	до 3 лет	от 3 лет
Оценка по контрольному листу наблюдений	не менее 7	не менее 8	не менее 9	не менее 10
Оценка по Стандартам	не менее 70	не менее 80	не менее 90	не менее 95
Выполнение личного плана развития	не менее 50%	не менее 70%	не менее 80%	не менее 90%
Результаты	не менее 7	не менее 8	не менее 9	не менее 10

аттестации				
Выполнения плана продаж	не менее 70%	не менее 80%	не менее 90%	не менее 95%
Денежное вознаграждение		+ 20% к ставке	+ 25% к ставке	+ 30% к ставке
ставка	850	960	1200	1560
% бонуса	3%	5%	7%	10%
премия				
Не денежное вознаграждение				
Отпуск +	0	+ 3 дня	+ 5 дней	+ 7 дней
путевки по соцстрахованию	-	-	50% путевки	100% путевки
Обучение	внутреннее	внешнее	внешнее, мастер-классы	индивидуальное
Поездки на выставки	-	-	да Россия	да Европа
Поездки с поставщиками				да
Билеты на мероприятия	1 год	2 год	3 год	4 год
гибкий график			да	да
Б/с ДР в ресторане	-50%	по с\с	бс	бс
Ужин в кофейне	на 300 руб.	на 500 руб.	на 800 руб.	на 1500 руб.
Социальный пакет				
Отпуск оплачиваемый (дополнительные премии)	70%	80%	90%	100%
Оплата больничных (помощь при лечении)	70%	80%	90%	100%
Оплата мобильной связи		100 руб.	200 руб.	500 руб.
Оплата транспорта		100 руб.	200 руб.	300 руб.
Без % кредит	нет	3 месяца	6 месяцев	1 год
Оплата аренды квартиры			30%	

К поварам можно применить такую же программу аттестации как для официантов. Исходя из этого, можно предложить следующую систему денежного вознаграждения для поваров:

1. ставка, которая меняется в зависимости от разряда, присваиваемому по результатам аттестации и выполнения личных показателей и личного плана развития (аналог таблица мотивации официантов). Находясь на одной и той же позиции, повар может планировать рост своей зарплаты, повышая свое мастерство, а не искать работу там, где больше платят.

Например: повар 1 разряда ставка - 20 000 руб., повар 2 разряда ставка увеличивается на 10% - 22 000 руб., повар 2 разряда – ставка повара 1 разряда увеличивается на 10% - 2 000 руб. и так далее по уровню разряда. Или же ставка на каждый разряд определяется не повышением процентным, а фиксированной суммой. Повар 1 разряда – 20 000 руб., повар 2 разряда – 25 000 руб., повар 3 разряда – 30 000 и т.д. По результатам комплексной аттестации повар может не только расти в разрядах, но и возвращаться на один или даже два разряда назад. Это всегда держит в тонусе и помогает повышать свой профессионализм.

2. Процент от выполнения плана по товарообороту кухни. Этот процент начисляется на весь персонал в зависимости от результата месяца и далее делится поровну или исходя из разрядов повара на всех сотрудников.

Например, план по товарообороту кухни составляет 1 245 000 руб. При 100% выполнении плана насчитывается 2% от суммы выполненного плана, что равно 24 900 руб. Далее эта сумма или делится поровну на всех поваров или насчитывается по уровню процентов каждого разряда. Повар мастер получает 10% от суммы бонуса, повар 1 разряда получает 3% от суммы бонуса, повар 2 разряда 4% и т.д.

3. Премии за индивидуальный вклад: разработка успешного блюда, работа на нескольких процессах за смену и т. д. обычно от 2000 до 5000 руб. может выплачиваться на усмотрение шеф-повара одному лучшему повару в месяц.

Кроме материального вознаграждения можно ввести и не материальное вознаграждение, например, для поваров в следующем виде:

- Именной профессиональный нож;

- Именной китель с описанием мастерства (не только для шеф-повара);
- Обучение на внешних мастер-классах по приготовлению отдельных блюд;
- Обучение на профессиональных курсах в известных кулинарных академиях;
- Возможность разработать свои блюда и запустить их в специальном меню для гостей с указанием имени повара;
- Возможность поездки в известные рестораны и кофейни России;
- Возможность проводить кулинарные мастер-классы для гостей;
- Правильно организованный технологический процесс, нормально спроектированные кухни в достаточной площади;
- Возможность внедрять в кофейне новые технологии приготовления блюд;
- Покупка правильного профессионального оборудования и оборудования новых технологий;
- Участие от имени кофейни в различных кулинарных профессиональных конкурсах.

Следует применить элементы не денежной мотивации к другим сотрудникам кофейни, а те только к поварам.

Программа аттестации позволяет оплачивать труд сотрудников таким образом, что это позволяет им в основном забыть о вознаграждении и полностью сосредоточиться непосредственно на работе.

Для оценки эффективности наших рекомендаций целесообразно провести сравнительный анализ уровня вознаграждения официантов и поваров до и после наших рекомендаций (табл. 5). Сравнение будем производить по максимальным значениям, то есть до достижения официантом уровня «мастер».

Таблица 5. Уровень вознаграждения официантов до и после реализации программы аттестации, тыс. руб.

Должность	Зарботная плата						
	До реализации программы аттестации			После реализации программы аттестации			
Официант	Ставка	Премия	Итого	Ставка	Премия	Итого	Изменения в %
		12 750	3 000	15 750	23 400	2 340	25 740

При достижении официантом уровня «мастер», рост его заработной платы за месяц составит 9 990 руб. или на 63,4% (25 740 руб./15 750 руб.*100%-100%). Это, прежде всего, объясняется улучшением качественных показателей труда официантов и достижение ими максимальных значений при выполнении плана продаж и его составляющих, и выполнения максимальных требований программы аттестации. Также не стоит забывать, что при достижении официантом уровня «мастер» он может получить разнообразные формы нематериального вознаграждения, такие как отпуск, путевки по соцстрахованию, обучение, поездки на выставки, поездки с поставщиками, билеты на мероприятия, гибкий график и т.д.

В таблице 6 представлен уровень вознаграждения поваров до и после реализации программы аттестации. Расчет и сравнение производился по максимальным значениям, то есть по достижению повара 6-го разряда (мастер).

Таблица 6. Уровень вознаграждения поваров до и после реализации программы аттестации, тыс. руб.

Должность	Зарботная плата						
	До реализации программы аттестации			После реализации программы аттестации			
Повар	Ставка	Премия	Итого	Ставка	Премия	Итого	Изменения в %
		30 000	3 000	33 000	45 000	7 490	52 490

При достижении поваром уровня «мастер», рост его заработной платы за месяц составит 19 490 руб. или на 43,9% (52 490 руб./33 000 руб.*100% - 100%).

Как и в случае с официантами рост вознаграждения поваров объясняется улучшением качественных показателей их труда и достижении ими максимальных значений при выполнении плана продаж и плана по товарообороту кухни и индивидуальных результатов и выполнения максимальных требований программы аттестации. Также не стоит забывать, что при достижении поваром уровня «мастер» он может получить разнообразные формы нематериального вознаграждения.

Таким образом, расчет эффективности наших рекомендаций показал, что постоянная и переменная часть вознаграждения персонала может существенно вырасти при выполнении определенных условий. Кроме того, программа аттестации допускает, что если сотрудники, достигнут низких результатов, то их профессиональный уровень также снизится, что повлечет за собой снижение общего вознаграждения. Это обстоятельство должно побуждать их увеличивать трудовые усилия и работать производительнее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблемы разработки и внедрения систем вознаграждений достаточно актуальны для большинства современных организаций. Соответственно, необходимо формирование системы вознаграждений, в наибольшей степени учитывающей специфические черты самой организации, ее внешнего окружения и ее внутренней среды.

Понятие вознаграждения в узком значении связано с реализацией стимулирующей функции оплаты труда и часто ассоциируется с понятием «поощрение». В широком смысле слова – это тип стимулов, представляющий все формы внешних инструментальных воздействий, заинтересовывающих работника в приложении своего труда, увеличении трудовой отдачи, в реализации необходимого для организации трудового поведения.

Следовательно, система вознаграждения за труд в организации – это материальное и нематериальное вознаграждения, получаемые сотрудником

за предоставление организации своего времени, здоровья и профессиональных знаний, навыков и опыта.

Формирование системы вознаграждений в организации – это комплексный процесс, связанный с циклами стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала, состоянием внешнего рынка труда, эффективностью деятельности организации и т.д.

В зависимости от задач формирования системы вознаграждения персонала в организации выделяют несколько направленностей ее разработки. Основной направленностью системы вознаграждения персонала в организации принято считать обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала.

Кроме того, выделяют несколько целей формирования системы вознаграждения персонала в организации. Причем главной целью формирования системы вознаграждений можно назвать формирование и развитие конкурентоспособного мотивированного персонала, способного реализовать стратегические цели организации.

Таким образом, система вознаграждений (в том числе экономических вознаграждений) является важнейшим механизмом согласования интересов наемного персонала и работодателя.

Существует несколько форм вознаграждения персонала. Основными из них являются внешнее и внутреннее вознаграждение. Внешним вознаграждением принято считать результат внутренней мотивации, которая продуцируется специфическими стимулами. А под внешним вознаграждением понимают разновидность стимулов, порождающих инструментальную мотивацию как форму внешней мотивации.

Среди разнообразных форм внешних вознаграждений особое внимание уделяется экономическим вознаграждениям, которые имеют свои достоинства и недостатки, и формируются на основании нескольких критериев.

Также выделяют несколько факторов формирования системы вознаграждения персонала в организации, которые зависят как от сферы, так и от механизма ее формирования.

Следовательно, система вознаграждений персонала в организации формируется с учетом критериев и факторов внешней и внутренней среды, которые неодинаково воздействуют на отдельные элементы системы вознаграждений.

Система вознаграждения персонала кофейни «восток-Запад» разделена на две части. Первая часть это оплата труда директора, которая основана на ежегодных и ежеквартальных KPI. Вторая часть это оплата труда рабочего персонала.

Заработная плата сотрудника кофейни делится на три части:

1. Постоянная часть - гарантированная ежемесячная выплата зарплаты (ставка или оклад + доплата за категорию «старший»), которая соответствует уровню на рынке и уровню зарплаты по г. Саратову. Но постоянная часть заработной платы не выплачивается официантам, так как им платят 850 рублей за смену.

2. Переменная часть - возможная ежемесячная премия по результатам выполнения плана продаж. Социальных выплат и материальных выплат нет.

3. Общие чаевые за смену, которые делятся поровну между работниками смен.

Персонал получает каждый месяц план продаж от выполнения, которого зависит получение премии. Каждая смена получает премию в размере определенного процента от суммы среднесуточной реализации смены.

Таким образом, условия получения премии такие:

Премия = от 75% (S часть премии) до 100% и выше выполнения плана по продажам «премиальных» блюд + выполнение плана в рублях на 100%. Или увеличение премии вдвое при выполнении 100% и выше % плана по продажам «премиальных блюд» + перевыполнение плана в рублях.

Таким образом, система вознаграждения в сети кофеен «Восток-Запад» имеет следующие черты:

1. Премияльный процент является одинаковым для всех смен. Сколько каждая смена зарабатывает - столько и получит.

2. Премию получает вся смена. Хотя план продаж реализовывают в основном работники зала (официанты), труд работников кухни не менее важен.

3. Получение премии зависит не только от выполнения плана, оцениваются и усилия сотрудников, а именно:

- Оплата от 75% + реализация - хотя премия и уменьшается вдвое - оцениваются усилия сотрудников.

- Оплата от 100% + реализация - получение определенного процента премии за точное исполнение плана.

- Увеличивая вдвое реализацию и выполняя план по продаже блюд, смена может увеличить премию вдвое.

Система вознаграждения персонала кофейни не является совершенной, в частности нуждается в изменении оплаты труда официантов и поваров, а также процедура деления общих чаевых. Поэтому необходимо разработать рекомендации по совершенствованию данной системы вознаграждения.

Чтобы изменить уровень оплаты труда официантов и поваров в сети кофеен «Восток-Запад» необходимо разработать программы аттестации для этих сотрудников. По результатам программы уровень дохода и других видов вознаграждения могут, как увеличиваться, так и падать в зависимости от профессионального разряда. По результатам аттестации сотруднику присваивается профессиональный разряд. Исходя из разряда, складывается уровень вознаграждения сотрудника.

К поварам можно применить такую же программу аттестации как для официантов. Исходя из этого, можно предложить следующую систему денежного вознаграждения для поваров:

1. Ставка, которая меняется в зависимости от разряда, присваиваемому по результатам аттестации и выполнения личных показателей и личного плана развития (аналог таблица мотивации официантов). Находясь на одной и той же позиции, повар может планировать рост своей зарплаты, повышая свое мастерство, а не искать работу там, где больше платят.

2. Процент от выполнения плана по товарообороту кухни. Этот процент начисляется на весь персонал в зависимости от результата месяца и далее делится поровну или исходя из разрядов повара на всех сотрудников.

3. Премии за индивидуальный вклад: разработка успешного блюда, работа на нескольких процессах за смену и т. д. обычно от 2000 до 5000 руб. может выплачиваться на усмотрение шеф-повара одному лучшему повару в месяц.

Программа аттестации позволяет оплачивать труд сотрудников таким образом, что это позволяет им в основном забыть о вознаграждении и полностью сосредоточиться непосредственно на работе.

Расчет эффективности рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения персонала путем реализации программ аттестации официантов и поваров сети кофеен «Восток-Запад» показал, что постоянная и переменная часть вознаграждения персонала может существенно вырасти при выполнении определенных условий. Кроме того, программа аттестации допускает, что если сотрудники, достигнут низких результатов, то их профессиональный уровень также снизится, что повлечет за собой снижение общего вознаграждения. Это обстоятельство должно побуждать их увеличивать трудовые усилия и работать производительнее.