

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Разработка системы управления мотивацией персонала

Дипломная работа

**студента (ки) заочной формы обучения
направления подготовки (специальности) 38.03.03- Управление персоналом
5 курса группы 05001161
Голиусова Кристина Павловна**

Научный руководитель
Канд.юридических наук, доцент
Диденко А.А.

Рецензент
Региональный управляющий
ООО «Mybox.Белгород»
Ярыгин А.А.

БЕЛГОРОД 2016

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы изучения мотивации труда персонала в организациях.....	7
1.1 Сущность, понятия и структура мотивации труда персонала.....	7
1.2 Теории мотивации труда персонала.....	11
1.3 Современные методы мотивации труда персонала.....	22
Глава 2. Исследование актуального состояния системы мотивации труда персонала в ООО «Муbox.Белгород».....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Муbox.Белгород».....	31
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Муbox.Белгород».....	37
2.3 Анализ актуального состояния системы мотивации труда персонала в ООО «Муbox.Белгород».....	46
Глава 3. Совершенствование мотивации труда персонала в ООО «Муbox.Белгород».....	55
3.1 Мероприятия по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Муbox.Белгород».....	55
3.2 Оценка эффективности предлагаемого проекта.....	65
Заключение.....	71
Список использованной литературы.....	73
Приложения.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В процессе формирования экономических связей в Российской Федерации определило этапы развития управления трудовыми ресурсами, систем оплаты труда на основе учета рыночной стоимости трудовых ресурсов, оценки эффективности труда работников и их профессионализма. В жесткой конкурентной борьбе компаний возрастает роль трудовых ресурсов как одного из главных факторов успеха, непосредственно влияющих на достижение целей организации. В связи с этим на первый план выходит проблема мотивации персонала.

Решительность и желание человека выполнять свою работу являются одними из главных факторов успеха работы организации. Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание мотивации людей. Если хорошо понимать, что движет человеком, побуждает его к действиям, к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно так построить управление персоналом фирмы, что люди будут сами активно стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и с точки зрения наиболее результативно для достижения организацией своих целей.

Таким образом, от верно разработанных систем мотивации зависит не только общественная и творческая активность кадровиков, но и окончательные итоги деятельности предприятия. Важность проблем мотивации персонала заключается в том, что, поняв механизм формирования мотивационной сферы человека, топ-менеджмент сможет наиболее эффективно управлять персоналом, повышая тем самым производительность труда и конкурентоспособность предприятия. Попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое внедрения технологий и способов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется также слабой изученностью

особенностей мотивации кадровиков, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства, а также наличием колоссального количества методик воздействия на мотивацию конкретного человека.

Степень разработанности темы. В научной литературе отечественными и зарубежными авторами описаны наиболее различные способы мотивации эффективной деятельности персонала в организации, которые успешно используются на предприятиях.

Изучение понятия мотивации персонала проведено в работах зарубежных исследователей: Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Э. Мэйо (социально-экономическое обоснование различных методов управления персоналом); Д.МакКлеланда, С. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга (содержательные теории мотивации); Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации); У.Оучи, П. Друккера (современная гуманистическая теория управления человеческими ресурсами).

Следует отметить и отечественные исследования мотивации, к примеру, работы таких российских авторов-исследователей мотивации как П.М. Керженцев, Н.А. Витке, А.К. Гастев, Е.Ф. Розмирович, которые исследовали проблемы научной организации труда и отношений людей в производственном процессе. Кроме этого, различные аспекты мотивации персонала тщательно рассматриваются в работах О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, Д.А. Аширова, А.В. Филиппова, И.А. Баткаева, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, и др.

Проблема исследования заключается в недостаточной разработанности мотивационной проблематики в области управления персоналом ООО «Mybox.Белгород».

Объект исследования – ООО «Mybox.Белгород».

Предмет исследования – система мотивации труда персонала в организации ООО «Mybox.Белгород».

Цель исследования – разработка системы управления мотивацией персонала в ООО «Mybox.Белгород».

Задачи исследования:

- 1) раскрыть теоретические основы мотивации труда персонала в организациях;
- 2) изучить систему управления персонала в ООО «Mybox.Белгород»;
- 3) проанализировать действующую систему мотивации труда персонала на анализируемом предприятии;
- 4) разработать мероприятия по системе управления мотивации персонала в ООО «Mybox.Белгород» и обосновать их эффективность.

Практическая значимость дипломной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области мотивации труда персонала в ООО «Mybox.Белгород»;
2. Предложены подходы для решения проблем в области мотивации труда персонала в ООО «Mybox.Белгород»;
3. Разработана система управления мотивации труда персонала в ООО «Mybox.Белгород», представляющая практический интерес для организаций подобного профиля.

Теоретико-методологической основой исследования послужили труды как отечественных, так и зарубежных ученых, таких как: Волгина Н.А., Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Кокорева И.А., Кулапова М.Н., Маусова Н.К., Одегова Ю.Г., Половинко В.С., Пушкарева Н.Ф., Руденко Г.Г., Русинова Ф.М., Соломанидиной Т.О., Травина В.В., Федченко А.А. и ряда других специалистов.

Эмпирическая основа исследования. При проведении исследования мы опирались на научные источники в области управления персоналом и мотивации труда персонала; статистические источники; официальные

документы ООО «Mybox.Белгород» (законодательные и другие нормативные акты); результаты проведенного нами исследования.

Методы исследования:

- 1) оценка документов;
- 2) методы опроса (тестирование);
- 3) методы обработки данных: качественный и количественный;

Структура исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Сущность, понятия и структура системы мотивации труда персонала

Мотивация труда персонала является важным направлением кадровой работы любой организации. Одним из самых действенных систем мотивации кадровиков, является «мотивация на результат». Следствие работы представителей организации определяются с помощью индексов. Большая часть теоретиков и исследователей систем мотивации приходили к выводу, что лишь мотивация на результат является системой безупречной, т.к. обосновывает предприятию выплаты вознаграждений, а работникам дает возможность получать и увеличивать прибыль в точной и последовательной зависимости к приложенным усилиям [90, с. 26].

Мотивация (motif-с французского) - процесс побуждения себя и остальных к нужной деятельности, направленной на достижение собственных целей и целей организации [83, с. 18].

Воздействие мотивации на поведение, и как следствие трудоспособность индивидуума, зависит от различных причин, оно персонально и может изменяться под воздействием остальных мотивов и обратной связи с деятельностью персонала и учреждения (рис. 1.1) [45, с. 84].

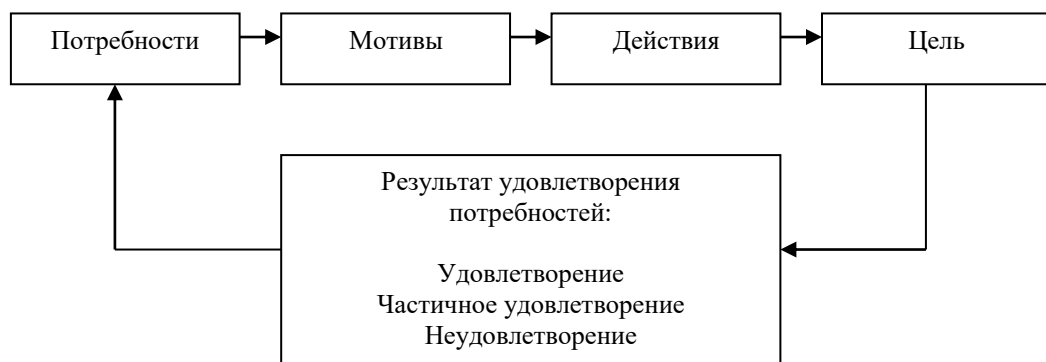


Рис. 1.1. Модель мотивации

Мотивация в организации может быть представлена как:

- функция управления (мотивация исследуется как процесс побуждения работников к деятельности);
- сила, побуждающая к действию (в этом смысле мотивация аналогична с понятием «мотив»).

Мотивация как функция управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести работников таким образом, чтобы стратегические цели предоставленной организации были достигнуты, т.е. конкретно мотивация «побуждает» кадровика к действию [34, с. 60].

Выделяют несколько типов мотивации:

- экономическая мотивация – осуществляется посредством влияния на состояние экономических критерий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.;
- неэкономическая мотивация – проводится с внедрением высоконравственных, моральных, безупречных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в трудовой сфере и деятельности [1, с. 240].

Самой эффективной является такой комплекс мотивации, при которой в соответствии с возможностями фирмы и желаниями кадровиков изобретены и реализуются все формы мотивации (рис. 1.2). Все эти факторы мотивации можно разделить на экономические и нематериальные стимулы. Не считая комплекса материального стимулирования в фирме должен быть изобретен дополнительный комплекс внеэкономической мотивации кадровиков, ориентированная на удовлетворение их психологических, но тоже чрезвычайно важных и значимых желаний.

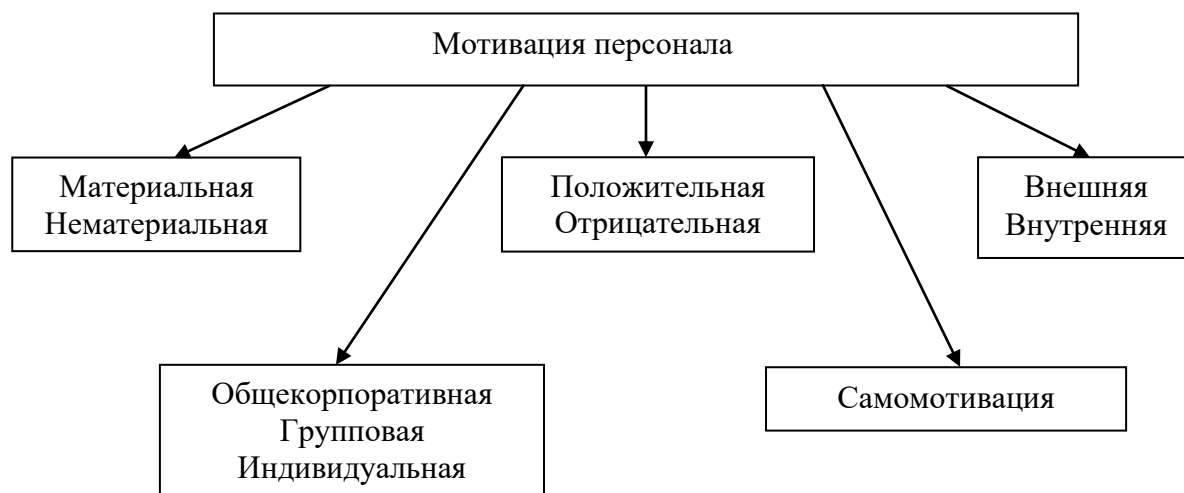


Рис. 1.2. Формы мотивации персонала

Исходя из предоставленного графического изображения, мы видим формы, на которые разделяется мотивация персонала. Осуществления принципа «кнута и пряника» находит место в создании положительной мотивации, направленной на поощрение кадровиков за высочайшие заслуги в работе, выполнение сверхплана, и отрицательной мотивации, состоящей из комплекса наказаний и санкций за низкие результаты работы и нарушения дисциплины.

Технология мотивации персонала включает в себя:

- Систему прямой материальной мотивации (технология оплаты труда);
- Систему косвенной материальной мотивации (технология бенефитов);
- Систему нематериальной мотивации [23, с. 101].

Комплекс прямой материальной мотивации – это материальное вознаграждение кадровика, состоящее из базового оклада и бонусных выплат. Базовый оклад – это неизменная часть заработка кадровика, которая пересматривается не так часто, как вознаграждения, которые являются переменной частью оклада кадровика, которая может быть пересмотрена каждый месяц, ежеквартально, ежегодно и т.п.

Комплекс косвенной материальной мотивации - это так именуемый социальный пакет, предоставляемый кадровику компании. Этот пакет – это бенефиты, предоставляемые кадровику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета, выслуги и т.п. Обычно в комплекс бенефитов многие инновационные фирмы включают: медицинскую страховку (обязательное и добровольное медицинское страхование), компенсацию сотовой связи, доставку служебным автотранспортом, оплачиваемые путевки, оплачиваемое обучение, хорошо оборудованные рабочие места, оплата амортизации автомобиля, оплата затрат на бензин и т.д. Комплекс косвенной материальной мотивации приспособливается для каждой конкретной компании индивидуально [22, с. 53].

Эффективная технология материальной мотивации должна учесть размеры материальных выплат кадровикам компании в зависимости от статуса их должности, авторитета, результатов деятельности, количества лет, проведенных кадровиком на предприятии, оценка рынка труда и итогов достижения целей компании.

Комплекс нематериального стимулирования включает в себя такие элементы, как: культура организации, социальная политика, поощрение различными дипломами и грамотами, предоставление новых возможностей (продвижение по карьерной лестнице), создание подходящей психологической атмосферы в коллективе [50, с. 187].

Грамотно исследованный комплекс мотивации персонала, состоящий из трех вышеуказанных элементов, позволяет современному работодателю:

1. Верно согласовать цели работы конкретного кадровика организации, структурного подразделения и фирмы в целом, а также методы их достижения;
2. Решить проблемы с текучестью сотрудников и «кадровым голодом», удерживая высококвалифицированных работников, «заточенных», «выращенных» под конкретную компанию;

3. Уменьшить кратковременные денежные затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;

4. Сформировать единый коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в трудовой необходимости со стороны топ-менеджмента и желание к деятельности в предоставленной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результаты и высокий итог.

В конечном результате грамотно выстроенный комплекс мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость активов фирмы – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и существенное понижение затрат на подбор и адаптацию персонала (в случае понижения текучести сотрудников фирмы).

1.2 Теории мотивации труда персонала

Эволюцию подходов к исследованию мотивации труда, начиная от силового принуждения к труду и до современных теорий мотивации, можно изучить в научных школах управления.

Фредерик Тейлор (школа научного управления) исследовал мотивы деятельности работников, определяющие их поведение. Главными принципами научного управления Тейлор считал побудительные мотивы и заработную плату [2, с. 14]. Он рассматривал и уделял особое внимание фактору рационализации, связанному с трудовыми операциями работников. Хронометраж рабочего времени, контроль над исполнением производственного процесса, чередование режимов труда и отдыха – залог роста производительности труда в организации и успешной ее работы. Чем больше производительность труда работника, тем больше его выработка и, следовательно, значимее материальное поощрение. Мотивация по Тейлору включает два компонента: поручение (урок) и премии [9, с. 9].

Каждый день рабочему выдается поручение (дневная выработка), которое он обязан исполнить за определённый период времени.

Перевыполняя индивидуальную норму, работник приобретает наиболее высокое вознаграждение за затраченные им усилия. Таким образом, создается экономический стимул к труду, направленный на поднятие своего благосостояния.

Элтон Мэйо (школа человеческих отношений) и его Хоторнские эксперименты позволили сделать вывод о роли социальной среды, оказывающей наиболее сильное влияние на производительность труда работников, чем физическая среда. Четкая организация труда, заработная плата не постоянно автоматически приводят к увеличению производительности труда в организации. Поведение работников в большей степени определяют мотивы общественного взаимодействия, а конкретно: общение, причастность к общему занятию, взаимовыручка, помощь. При этом роль экономических мотивов не исключается. Мэйо впервые рассмотрел психологический аспект человека, побуждающий его к труду, поведение групп в организации и значимость воздействия человеческого фактора на результат деятельности организации.

Предстоящее обсуждение вопросов мотивации персонала связано со школой поведенческих наук. Школа изучала мотивы человеческого поведения, в основе которых лежат потребности человека, образующие мотивационную структуру личности. Потребность – это целенаправленное действие человека по устранению недочета в чем-либо. Мотивацию следует рассматривать как взаимозависимость внешних и внутренних стимулов, влияющих на поведение человека. Стимулом является внешнее воздействие на личность, которое способствует формированию мотивов. Внутренний стимул связан с трудовой деятельностью и вызывает у человека эмоции удовлетворенности от проделанной работы и понимание значительности общественной роли в организации. В роли мотивов выступают интересы работников (материальный и социальный), индивидуальная значимость потребностей, оценка действий и вознаграждение. Характер мотива

поведения человека зависит от производственной среды и силы актуальности потребности, действующей на работника.

Потребности, находящиеся между собой во взаимодействии, со временем изменяются, что сказывается на направленности и характере действий мотивов работника. Мотивы вносят изменения в поведение людей и по-разному действуют на человека. К примеру, стремление сделать карьеру у одних работников формирует сильный мотив, у остальных – мотив отсутствует или же относительно слаб.

Мотивационный процесс – сложен и изменчив, в связи с чем есть огромная численность разных теорий мотивации. Главные положения содержательных и процессуальных теорий мотивации рассмотрены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Основные положения теорий мотивации

Теории	Основные положения
Содержательные теории	
Иерархия потребностей А. Маслоу	Потребности воздействуют на мотивацию человека, побуждают его к труду. Выделяют пять групп иерархических потребностей. Базисные (первичные) расположены в основании пирамиды. К ним относятся физиологические потребности и потребности безопасности. Высшие (вторичные): общественные, уважения и самовыражения. Удовлетворение потребностей человека идет снизу вверх. Вторичные потребности становятся мотивирующим фактором в том случае, когда удовлетворены базисные потребности. Руководитель обязан уметь определять актуальность потребности работника, мотивировать его труд, тем самым способствовать удовлетворению его потребностей
ERG (Existence, Relatedness, Growth) К. Альдерфера	Выделяет три группы потребностей: существования, связи, роста, которые располагаются иерархически и наглядно соотносятся с группами потребностей «пирамиды» А. Маслоу. Движение по иерархии потребностей осуществляется в обе стороны, что позволяет переключать интерес работника на ту потребность, которая не удовлетворена. Предоставленная теория дает возможность выявить новые способности в мотивировании работников

Продолжение табл. 1.1

Теории	Основные положения
Приобретенных Потребностей МакКлелланда	В отличие от предыдущих теорий, рассматриваются потребности высших уровней: власть, успех, причастность. Потребность во власти заключается в том, что руководитель воздействует на поведение работников через информационную, ресурсную власть, через контроль над производственным процессом. Потребность причастности состоит в значимости итогов собственного труда для организации, осознании участия в процессе принятия решения на рабочем месте. Потребность в успехе направляет работника на достижение конкретной индивидуальной цели (карьерный рост, признание результатов труда сотрудниками). Согласно данной теории, доминирующей для человека является одна из групп потребностей. Остальные потребности актуальны для человека, но в наименьшей степени. Главное различие от остальных теорий состоит в том, что потребности не расположены иерархически, но оказывают влияние друг на друга. Сходство с теорией А. Маслоу – следующее: ограничивается отбором совокупности потребностей человека
Двух факторов Герцберга	На поведение человека в организации оказывают влияние факторы, вызывающие удовлетворенность либо неудовлетворенность работой. Герцберг выделил мотивирующие факторы и факторы здоровья. Мотивирующие факторы определяют характер и содержание работы, успех, продвижение по службе, признание, процесс работы, ответственность. Факторы здоровья (гигиенические) определяются производственной деятельностью организации. Это – условия работы, заработная плата, контроль, межличностные отношения. Соблюдение гигиенических норм не дает развиваться неудовлетворению работой. При несоблюдении гигиенических факторов мотивация к труду снижается, уменьшается производительность труда в организации. Зарботная плата не является мотивирующим фактором. Для мотивации труда персонала управляющий обязан использовать мотивирующую группу факторов
Процессуальные теории	
Теория «Х» и «У» Д. МакГрегора	Концепция описывает два стиля управления, которые содержат разные подходы к мотивации персонала. Теории «Х» соответствует авторитарный стиль управления, построенный на принуждении к труду, контроле над действиями работников. В данном случае управляющий использует принудительную мотивацию к труду, основанную на власти и угрозе наказания подчиненных, что их потребности будут не удовлетворены. Теория «У» представляет диаметрально противоположный подход в управлении персоналом и соответствует демократическому стилю управления. Мотивационный процесс работников включает более широкий круг мотивов. Стимулами выступают поручение возможностей, участие в принятии решения, качественная работа и самоконтроль, учет личных качеств и способностей работника, соотношение затрат труда и результатов вознаграждения. Положительная мотивация способствует эффективному достижению целей работников и целей организации

Теории	Основные положения
Процессуальные теории	
Z (партиципативного управления) Оучи	Принимая активное участие в деятельности организации, человек получает удовлетворение от проделанной работы, возрастает статусная и стимулирующая мотивация работника. Стимул – действовать с большей отдачей, лучше, быть полезным для организации
Теория справедливости Дж. Адамса	Теория основывается на соотношении вознаграждения работника и усилий (затрат труда). Люди подвергают субъективной оценке полученное вознаграждение за проделанную работу и сравнивают его с вознаграждением другого человека за подобную работу. Мотивация к труду возрастает, если справедливо оценена работа и получено соответствующее вознаграждение. Отсутствие справедливости снижает мотив к труду, вызывает изменение в поведении и действиях человека. Люди будут уменьшать интенсивность труда, пока не начнут считать, что получают справедливое вознаграждение
Теория ожидания Врума	Основу теории составляет ожидание работника, что соответствующий тип поведения приведет к удовлетворению потребностей. Ожидание рассматривается как оценка вероятности определенного события. Мотивационный процесс представлен тремя связками ожиданий: 1) затраченные усилия приведут к результату; 2) результат – к вознаграждению; 3) ожидание ценности вознаграждения. Эффективность трудовой мотивации работников определяется как отношение затраченных усилий на достижение цели к результату. Результатом является вознаграждение, которое может быть внутренним и внешним.
Модель Портера – Лоулера	Это – комплексная теория, включающая пять переменных: 1) затраченные усилия; 2) результат; 3) вознаграждение; 4) восприятие; 5) степень удовлетворения. Модель рассматривает, какое вознаграждение работник считает ценным для себя: внешнее или внутреннее. Удовлетворенность вознаграждением ведет к результативному труду

Заслуживает внимания теория подкрепления Б. Скиннера. Сущность теории заключается в следующем: стимул, выступающий в роли внешнего воздействия, оказывает влияние на поведение человека. В ответ на стимул у работника появляется реакция, приводящая к определенным действиям. Осуществив действие (работу), человек получает компенсацию за труд. Положительная компенсация (поощрение, подкрепление) приводит к закреплению поведения работника, так как связана с приятными для человека последствиями. Мотивация в этом случае является внутренней причиной поведения работника, а поощрение – внешней. Отрицательная компенсация

состоит в устранении ненужных для человека раздражителей и проявляется в изменении его поведения. Компенсация в виде наказания выступает как реакция на нежелательное поведение работника для организации. Отсутствие поощрения служащих в организации следует рассматривать как компенсацию, приводящую к уменьшению желательного поведения. Прекращение стимулирующих выплат понижает стимул к труду, уменьшает производительность труда работников в организации. К примеру, если вознаграждение за качественно проделанную работу равно вознаграждению за средний уровень работы, то работники понимают, что их усилия не окупятся. В этом случае у них пропадает интерес работать качественнее и лучше.

Большая часть теорий (Д. МакКлелланда, К. Альдерфера, В. Врума, С. Адамса, В. Скинера) рассматривают не весь, а достаточно узкий круг факторов, мотивирующих трудовое поведение. Теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Л.С. Выготского, к примеру, носят очень абстрактный характер, далеко не всегда подтверждаясь на практике [70, с. 78].

Другие исследователи, такие как Ф. Герцберг, В. Оучи, разработали теории, которые хорошо «действуют» только в конкретных условиях места и времени. Основная масса теорий мотивации фактически не учитывает индивидуальных различий типов работников и подразумевает, что в похожих ситуациях разные люди действуют одинаково.

А. Маслоу – основатель научного направления по мотивации и стимулированию трудовой деятельности персонала. Исходя из теории А. Маслоу, наиболее сильная потребность описывает поведение человека до тех пор, пока не будет удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение человека, то есть не действует как причина мотивации.

Д. МакКлелланд, продолжая совершенствовать идеи А. Маслоу, дополнительно вводит потребности власти, успеха и принадлежности. Тенденции последних лет указывают на то, что в управлении мотивацией трудовой деятельности персонала особый интерес придает нуждам наиболее

высших уровней. Аналогичного рода вопросы детально проработаны Д. МакКлелландом, который утверждал, что к потребностям высокого уровня относятся стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию. Теория Д. МакКлелланда разъясняет, что успех конкретного работника трактуется не как похвала либо признание со стороны коллег, а как индивидуальные и личные достижения при реализации активной трудовой деятельности, а также как подготовленность участвовать в принятии трудных решений и нести за них личную ответственность.

По мнению Ф. Герцберга, на человека в процессе работы действуют две группы факторов. Первая группа – гигиенические факторы, которые включают в себя размер оплаты труда; межличностные отношения; характер контроля. Вторая группа – мотивирующие факторы, такие как ощущение успеха; продвижение по службе; рост возможностей; признание со стороны находящихся вокруг; ответственность. По теории Ф. Герцберга, первая группа гарантирует персоналу удовлетворенность условиями работы, а вторые являются движущей силой мотивации [70, с. 80].

Основным практическим выводом из теории Ф. Герцберга является то, что руководители обязаны дифференцированно применять разные стимулы, и когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как главные [80, с. 450].

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации и объяснении мотивационной структуры работника добились Л.С. Выготский и его ученики Б.Ф. Ломов и А.Н. Леонтьев. Теория Л.С. Выготского подразумевает в психике человека два непересекающихся уровня развития – высшего и низшего, которые и обуславливают высокие и низкие потребности человека и развиваются независимо друг от друга. Это свидетельствует о том, что удовлетворение потребностей первого уровня с помощью средств второго невозможно. В результате высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют трудовой деятельностью человека [90, с. 33].

В основе теории деятельности А.Н. Леонтьева базовым понятием являются потребности, при этом мотив определяется как некий предмет, который дает ответ за потребности, а в силу этого побуждает поведение. Среди мотивационных теорий значительный интерес представляет теория личностных диспозиций (т. е. социальных установок), разработанная известным российским ученым В.А. Ядовым. Согласно теории любой человек имеет сложную систему диспозиций, регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. В.А. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций:

- 1) установки, обусловленные потребностями биологического характера в простых ситуациях, бытовых условиях;
- 2) социальные установки, создаваемые на основе потребностей в общении в обыденных ежедневных жизненных обстоятельствах;
- 3) базовые социальные установки, описывают общую направленность интересов личности на определенную сферу труда либо досуга;
- 4) система ценностных ориентаций личности [90, с. 48].

По мнению профессора Е.П. Ильина, мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мотивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы. То есть общие мотивы трудовой деятельности реализуются в конкретных профессиях и на определенных рабочих местах. В качестве главных мотивов трудовой деятельности Е.П. Ильин выделяет такие, как престиж профессии; содержание труда; возможность продвижения по карьерной лестнице и повышение квалификации; установление благоприятных взаимоотношений с руководителями и сотрудниками по работе [83, с. 90].

В современной науке об управлении есть очень много разных теорий и моделей мотивации, главные из которых были рассмотрены выше. Большая часть теоретических положений охватывают достаточно детальный анализ и проработку классических теорий мотивации в соответствии с современными

тенденциями. Важнейшими ориентирами в развитии теории и методологии формирования систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала являются: внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности; ориентация на стратегические подходы; функциональное улучшение и разработка новейших экономических и социально-психологических способов стимулирования.

Широкой популярностью у менеджеров на нынешний день пользуется партисипативный подход к мотивации персонала, который обеспечивают максимально эффективное использование человеческих ресурсов. В его основе лежит та предпосылка, что изменения, нововведения, инновации в процессе трудовой деятельности можно реализовать, только воздействуя на работника, повышая его ответственность за порученное дело, меняя его отношение к труду, систему взаимоотношений в коллективе, а также между руководством и членами трудового коллектива, создавая таким образом атмосферу, благополучную для развития творческой инициативы каждого.

Понятия «внешняя» и «внутренняя» мотивация рассматривается в работах Эдварда Л. Диси и Ричарда М. Руяна [79, с. 214].

Внутренняя мотивация – это стремление исполнять работу ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой сути этого вида труда. Наградой является «момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование». Источником такой мотивации является потребность автономности и самоопределения [83, с. 220].

Внешняя (extrinsic) мотивация – это мотивация, при которой причины, воздействующие на поведение личности, находятся за пределами «я» личности либо за пределами поведения. Довольно провоцирующим и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней [72, с. 308].

Теории внешней мотивации наиболее ярко отражены в работах ученых-бихевиористов, а конкретно в исследованиях Э.Л. Торндайка. Закон Торндайка гласит, что привлекательные и непривлекательные последствия

поведения воздействуют на частоту инициации поведенческих актов, приводящих к этим последствиям. Поведение, которое приводит к положительным последствиям, закрепляется и имеет тенденцию к повторению, тогда как поведение, приводящее к отрицательным последствиям, имеют тенденцию к прекращению.

По мнению большинства современных ученых, основой мотивационной системы должны стать метамотиваторы, приносящие человеку психологическое удовлетворение. Все остальные мотиваторы имеют все шансы употребляться временами, т. к. действуют лишь определенное время.

Безусловно, творчество является «метамотиватором» наравне с «поиском истины», «служением другим» и «опекой». В соответствии с пирамидой А. Маслоу такие метамотиваторы относятся к потребностям уважения и самовыражения. В основном такая потребность существует у топ-менеджмента фирмы, для которого движущей силой является статус.

Немецкий ученый Р. Шпренгер утверждает, что внешнее стимулирование персонала никогда не приводит к устойчивому росту производительности труда и лишь демотивирует людей [72, с. 316].

Важным аспектом понимания внутренней мотивации, т. е. того, какие мотивы поведения персонала являются доминирующими, является обсуждение понятия мотивационной структуры работника.

Мотивационная структура работника интерпретируется авторами как составной элемент самосознания, совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующими мотивами поведения, определяющими ее общую направленность. Другими словами, нужно рассматривать мотивационную структуру работника как двухуровневую конструкцию, на основном уровне которой находится совокупность конкретных мотивов, связанных с внешними стимулами, а на другом – смыслообразующие мотивы, представляющие собой устойчивые ориентации человека, отражающие его миропонимание и во многом обусловленные воспитанием.

Этот уровень составляет мотивационное ядро, которое во многом обуславливает первый уровень. С точки зрения прогнозирования трудового поведения важно принимать во внимание смыслообразующие мотивы, потому что именно они предопределяют общую направленность человека в работе и устойчивые образцы поведения. Под воздействием различных факторов структура мотивов может изменяться. В работе используется модель мотивационного потенциала работников [56, с. 236]. Мотивационный потенциал тесно связан со степенью удовлетворенности актуальных мотивов трудовой деятельности работников и реализации базовых мотивов поведения. Высокая степень демотивации работников так же, как и высокая степень мотивации, может ограничивать возможности руководителя по повышению эффективности деятельности предприятия. С иной стороны, важно учесть и потенциал комплексных стимулов, таковых как организационно-экономические факторы, стиль управления руководителя, особенности корпоративной культуры и т. д. Мотивационный потенциал работника – это социально-психологические ресурсы индивида, являющиеся частью мотивационного ядра персонала компании и отражающие совокупность мотивов трудового поведения работника в процессе реализации его трудового потенциала.

Полная реализация мотивационного потенциала компании требует создания соответственных критерий. При наличии такого либо другого конкретного содержания мотивационного потенциала под воздействием разных внешних условий могут быть реализованы разного рода способности работников. Мотивационный потенциал работников должен рассматриваться в совокупности с теми условиями, в которых он реализуется.

Таким образом, в результате изучения теорий мотивации был сделан вывод о том, что рассмотрение классических теорий мотивации позволяет найти структуру мотивов и стимулов трудового поведения работников, составляющих основу системы управления. Большая часть теорий (Д. МакКлелланда, К. Альдерфера, В. Врума, С. Адамса, В. Скинера)

рассматривают не весь, а довольно узкий круг факторов, мотивирующих трудовое поведение. Теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Л.С. Выготского, к примеру, носят весьма умозрительный характер, далеко не постоянно подтверждаясь на практике. Другие исследователи, такие как Ф. Герцберг, В. Оучи, разработали теории, которые хорошо «действуют» лишь в конкретных условиях места и времени. Основная масса теорий мотивации фактически не учитывает индивидуальных различий типов работников и подразумевает, что в похожих ситуациях разные люди действуют идентично. Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации и объяснении мотивационной структуры работника добились Л.С. Выготский и его ученики Б.Ф. Ломов и А.Н. Леонтьев. Понятия «внешняя» и «внутренняя» мотивация рассматривается в работах Эдварда Л. Диси и Ричарда М. Руяна. По мнению большинства современных ученых, основой мотивационной системы должны стать метамотиваторы, приносящие человеку психологическое удовлетворение. Все другие мотиваторы могут использоваться периодически, т. к. действуют лишь определенное время.

1.3 Современные методы мотивации труда персонала

Тема современных методов мотивации имеет на сегодняшний день все еще мало развитую методологическую и методическую основу.

Мотивация персонала - это основное средство обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - получение наибольшей отдачи от применения трудовых ресурсов, что позволяет увеличить общую результативность деятельности предприятия. Поэтому, успешное развитие организации невозможно без поиска и применения новейших современных технологий мотивации труда.

Современный подход к мотивации персонала имеет ряд особенностей. Его задача заключается в построении мотивационной системы, максимально

соответствующей реализации всего комплекса организационных целей. При этом итоги работы организации напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, а не только от индивидуальных достижений. Руководителям компаний сегодня нужно делать ставку на «командообразование», осуществлять программы, направленные на создание команд, нацеленных на доверие, открытый обмен информацией внутри команды [75, с. 117].

Объектом оценки персонала является индивидуальный работник, методами оценки - управление по целям, сравнительные и рейтинговые методы, техники ассесмент-центр. Существенным элементом в новейших системах мотивации является служебный рост либо продвижение по карьерной лестнице. В предоставленном случае предусматривается продвижение сотрудника в рамках организации не только вверх по служебной лестнице, но и из одного подразделения предприятия в другое («горизонтальная» карьера). Кроме того, инновационный подход подразумевает систематический, постоянный процесс обучения, используемый организациями для получения знаний работников, развития их навыков. Обучение используется для усовершенствования исполнения работы сотрудниками на позициях, занимаемых ими в настоящий момент, а еще подготовке их к тем постам, на какие они, возможно, будут выдвинуты в будущем. Используются разные способы подготовки и развития сотрудников: «обогащение труда» (Job enrichment); «ротация труда» (Job rotation); бизнес-курсы, семинары, тренинги; компьютерное обучение, основанное на Internet-технологиях; моделирование рабочих ситуаций, деловые игры, кейс-стади.

Принято считать, что классической и наиболее действенной формой мотивации является материальное побуждение. На Западе проблема мотивации персонала понимается гораздо шире. Кроме экономического мотивирования в виде денежных бонусов и больших зарплат активно используются неэкономические инновационные способы стимулирования (табл. 1.2).

Итоги исследования страховой группы Generali PPF и on-line сервиса «Recruitnet.ru», проведенного среди начальников и HR-менеджеров 104 ведущих международных компаний, показали, что более важным мотивационным инструментом является медицинское страхование - 62% респондентов, 42% - гибкий график работы и организация питания, 35% - страхование детей сотрудников [75, с. 120].

Таблица 1.2

Зарубежный опыт использования современных методов мотивации
персонала

Страна	Инновационные способы мотивации сотрудников	Компании
США	Предоставление сотрудникам медицинского страхования за счет компании, программ повышения квалификации, коллективные обеды. Разработка так называемых семейных программ. Большая часть сотрудников компаний — люди в возрасте до 40 лет, у всех из которых есть маленькие дети. Руководство этих корпораций предоставляет им возможность работать по гибкому графику, помощь в подборе нянь, корпоративные детские сады и ясли. Большое внимание американцы уделяют и повышению квалификации своих работников	IBM, AT&T, FPL Group, Amway, International Data Corporation
Франция	Наилучшая нематериальная мотивация - скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса. Не менее важно медицинское и социальное страхование за счет фирмы, а также помощь в выплате кредитов. Широкое распространение получило корпоративное питание	Caterpillar Peugeot Danone,
Япония	Фирма содействует получению кредита, а нередко сама беспроцентно кредитует служащих. Также фирма берет на себя все расходы в случае дорогостоящей учебы работника и его детей. Почти все фирмы финансируют семейные торжества сотрудников - свадьбы и юбилеи, организуют спортивные мероприятия. Некоторые компании дают жилье своим сотрудникам	Yamaha, Sony Computer Entertainment, Japan Tobacco

Кроме того, в настоящее время среди зарубежных компаний известны следующие способы стимулирования: страхование автомобилей и

предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; предоставление возможности для развлечений, занятий спортом; ежегодная денежная выплата сотрудникам, которые ведут здоровый образ жизни и регулярно посещают врачей, занимаются спортом либо добираются на работу на велосипеде; выдача беспроцентной ссуды на покупку автомобиля, жилья, новой одежды согласно дресс-коду фирмы.

Все чаще проводятся специальные социальные мероприятия, к примеру, забота о детях сотрудников. Распространена практика создания детских садов на базе организаций. Такие центры открывают часто на предприятиях, которые имеют доступ к медицинским услугам или опытным воспитателям. Среди тех, кто успешно ввел в действие собственные центры по содержанию детей сотрудников, такие крупные корпорации, как Wang Laboratories, Corning Glass Works и другие. Используются еще специальные формы поддержки, возникшие сравнительно не так давно в мировой практике. Это - помощь усыновленным детям и помощь детям с физическими или психологическими отклонениями. Эти два вида помощи ограничены, так как охватывают малое количество сотрудников, но для тех, кому эти виды применимы, они служат мощным мотивационным фактором.

Таким образом, в современном менеджменте инновационные способы стимулирования укрупненно классифицируют следующим образом [70, с. 80]:

1. Экономические стимулы всех типов (заработная плата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т. п.). Успешность их действий определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми.

Одним из способов инновационного управления персоналом организации может стать использование аналитической системы оплаты труда, индивидуальностью которой является дифференциальная оценка в баллах сложности выполняемой работы с учетом квалификации исполнителя,

физических усилий, условий труда. В настоящее время на Западе используется система «Хэй-метод», «метод направляющих профильных таблиц Хэя» (The Hay Chart Profile Method), либо «грейдинг». Данная система позволяет понять условную важность каждой работы, каждой должности, способствует определить «рыночную стоимость» должности и выстроить прозрачную, справедливую систему оплаты труда, понизить текучесть сотрудников, оптимизировать численность персонала [70, с. 81].

2. Управление по целям. Способы предоставленной группы используются в той или иной форме приблизительно 50% крупных западных компаний. Главный момент здесь - гармонизация потребностей работников и организационных целей. Данная система предусматривает установление для личности или группы целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных либо высококачественных уровней, повышение квалификации персонала и т. п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или иную форму поощрения. Новым методом управления персоналом может быть нетрадиционная компенсация, включающая в себя плату за результаты и знания (система Скэнлона), награждение работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на одну единицу заработной платы (система Ракера), награждение работников за экономию рабочего времени в человеко-часах (система Ипрошеар), вознаграждение за продолжение образования, премии за рационализаторские предложения. Внедрение таковых способов позволит достигнуть повышения производительности труда за счет материальной заинтересованности сотрудника [56, с. 238].

3. Обогащение труда. Система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям наиболее содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

Известным является метод, подразумевающий разделение рабочего задания. Работу, охватывающую 40 часов в неделю, разделяют между двумя или несколькими служащими. Система гарантирует преимущество как для отдельных служащих, так и для организации в целом, так как благодаря этому методу, может быть применен опыт не одного, а нескольких сотрудников. К тому же такой подход дает возможность организации нанимать квалифицированных служащих, которые не желают или не могут работать полный рабочий день.

Компания «Google» официально позволяет сотрудникам 25% рабочего времени посвящать личным проектам. Объясняется это следующим образом: специалист с широким профессиональным кругозором полезнее для компании. Работа в «Google» начинается в 12 часов, широко распространена практика удаленной работы, компания проводит 90% профессиональных тренингов в режиме on-line [75, с. 124].

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях, что, в свою очередь, позволяет устанавливать зависимость между будущим доходом сотрудника и курсом акций компании - важным показателем успеха фирмы. Участвуя в плане покупки акций, сотрудники становятся непосредственно заинтересованными в повышении их курса, а, следовательно, увеличении рыночной ценности фирмы, и связывают свое благополучие в долговременной перспективе с ее процветанием. Опционы являются практически бесплатной для организации формой вознаграждения, так как они дают сотруднику возможность купить акции по фиксированной стоимости, а не награждают его бесплатным пакетом акций. Так же, как в случае с премией, опционы могут оказывать стимулирующее воздействие на поведение сотрудников, если их материальная ценность

значима, т.е. представляет существенную величину (10-20%) от его заработной платы [75, с. 124].

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные инновационные методики и системы стимулирования персонала. Но нужно помнить, что не существует универсальных систем мотивации, в каждом конкретном случае эффективными являются те либо другие управленческие инструменты. Более того, в одной организации параллельно могут существовать несколько систем мотивации для различных подразделений и категорий персонала. Разработка комплексной системы мотивации персонала, как и любой другой, начинается с установления цели и описания результата, которого необходимо достичь. Эффективная система стимулирования позволяет раскрыть потенциал каждого сотрудника и одновременно решить задачи предприятия. Для этого только нужно найти верные ориентиры, в направленности которых следует двигаться предприятию и его сотрудникам. Дополнительным аргументом (и чаще всего решающим) является то, что сам этот процесс и его итоги являются мощнейшим нематериальным мотиватором для персонала. Для эффективной работы комплексной системы мотивации персонала необходимо точно, ясно и понятно сформулировать миссию, цели и задачи. Таким образом, работники имеют точное понятие о том, за какие действия последует вознаграждение. Только комплексная система мотивации, включающая в себя как материальную, так и нематериальную мотивацию, позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, наибольшей эффективности и продуктивности.

Бытующее мнение о том, что материальное стимулирование является самым действенным и что чем больше работник получит материальных благ, тем больше станет его мотивация к трудовой деятельности, в наше время не актуально.

В нашей стране отношение к мотивации несколько иное. В период существования Советского союза и плановой экономики способы

побуждения человека к труду делились на материальные, моральные и идейные, но, по сути, круг их внедрения был чрезвычайно узок. После свершения Октябрьской революции государственный аппарат управления сформировал идею о том, что труд освобожден от эксплуатации и нужно основывать новое общество. Поэтому во время СССР энтузиазм был одним из главных мотиваторов человеческой деятельности. Ещё одним методом мотивации в то время были социалистические соревнования, сочетающие моральное и материальное стимулирование. В современном мире, когда основной упор делается на человека, его интересы, установки и побуждение к эффективной трудовой деятельности, мотивация стала неотъемлемой частью организации трудового процесса.

В современной России наибольшее распространение среди форм мотивации в первую очередь имеют различные виды материальной мотивации (зарботная плата, премии, процент от выручки, медицинское страхование). На втором месте по значимости стоят следующие мотивационные формы: моральный климат в коллективе, возможность карьерного роста, хорошие условия труда, оплата путевок и организация досуга, социальные отпуска.

Можно сделать вывод, что для нашей страны методы мотивации, используемые за рубежом, не могут подходить в полной мере. Из множества теорий, разработанных зарубежными учеными, наиболее применимой для отечественных организаций является теория Ф. Герцберга. В основе теории лежит разделение мотивов на гигиенические факторы (политика фирмы, условия работы) и мотиваторы (успех, продвижение по службе). Это позволит руководителям современных отечественных организаций оптимально сочетать материальные и моральные стимулы, что в свою очередь позволит управлять системой мотивации работников.

Таким образом, изменение экономических условий, в которых сейчас работают фирмы, влечет за собой необходимость изменения стиля их деятельности. Для наиболее эффективного управления персоналом,

целенаправленно введение инновационных способов стимулирования, которое является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности и экономического развития современных организаций. Следует отметить, что разработка нововведений в системе стимулирования должна осуществляться на основе исследований существующей системы стимулирования персонала, выявления ее недостатков и возможностей, а также с учетом требований последних тенденций и специфики развития предприятия. Организациям необходимо формировать культуру труда и определенную систему ценностей, которая со временем может стать фундаментом создания национальной модели управления.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «МУВОХ.БЕЛГОРОД»

2.1. Организационно – экономическая характеристика

Общество с ограниченной ответственностью «Мувох.Белгород», далее именуемое Общество, создано в соответствии с законодательством Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Российской Федерации и уставом Общества.

На сегодняшний день ООО «Мувох.Белгород» – федеральная сеть суши-маркетов в формате takeaway. Компания занимается приготовлением и реализацией различных блюд японской и паназиатской кухни. Это единственная компания, развернувшая собственную сеть на всей территории страны. Первая точка ресторана-магазина-доставки Мувох, заработала на Загородном проспекте в Петербурге в конце сентября 2010 года.

Целью общества является удовлетворение общественных потребностей, получение прибыли путём производственной, коммерческо–посреднической, а также другой деятельности в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Общество обладает правами юридического лица по законодательству Российской Федерации, имеет самостоятельный баланс, расчётный счёт, счета в банках любых видов, печать со своим наименованием, штамп, бланки и другие реквизиты.

Основное правило фирмы — это как можно лучше и как можно быстрее удовлетворить потребности наших клиентов. Высокая квалификация

и значительный опыт работы сотрудников позволяет проводить консультации покупателей и комплектовать заказы.

ООО «Mybox.Белгород» гарантирует компетентный и добросовестный сервис, а также короткие сроки выполнения заказов. При регулярных заказах применяются скидки

Предприятие учитывает результаты своей деятельности, ведёт бухгалтерскую и статистическую отчётность в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

Рассмотрим в таблице 2.1 анализ производительности труда рабочих в ООО «Mybox.Белгород» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.1

Анализ производительности труда в ООО «Mybox.Белгород» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013г	2015 г. к 2014г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от реализации, тыс.руб.	681576	775324	879957	93 748	104 633	113,75	113,50
2. Численность работников, в т.ч.	311	326	310	15	-16	104,82	95,09
2.1. рабочих, чел.	213	237	232	24	-5	111,27	97,89
3. Отработано дней одним раб. за год	260,3	250,5	235,83	-10	-15	96,24	94,14
4. Средн. продолжит. рабочего дня, чел.	6,3	6	6,6	0	1	95,24	110,00
5. Общее кол. отработанного времени всеми рабочими за год.	349296,57	356211	361102,90	6914,43	4891,90	101,98	101,37
6. В том числе 1 рабочего чел.-час.	1639,89	1503	1556,48	-136,89	53,48	91,65	103,56
7. Среднегодовая выработка 1 раб., тыс.руб.	3199,89	3271,41	3792,92	71,52	521,51	102,24	115,94
8. Среднедневная выработка рабочего, тыс.руб. (стр.7/стр.3)	12,29	13,06	16,08	0,77	3,02	106,23	123,15

9. Среднечасовая выработка одного рабочего тыс.руб. (стр.8/стр.4)	1,95	2,18	2,44	0,23	0,26	111,55	111,96
---	------	------	------	------	------	--------	--------

Проанализировав таблицу 2.1, можно отметить, что с каждым годом среднегодовая выработка одним рабочим растет, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 71,52 тыс.руб., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 521,51 тыс. руб. Среднедневная и среднечасовая выработка рабочего также растет.

Увеличение производительности связано с увеличением объемов реализации продукции.

В состав фонда заработной платы включаются: оплата за отработанное время; оплата за неотработанное время; единовременные поощрительные выплаты; выплаты на питание, жилье и топливо.

Рассмотрим в таблице 2.2 анализ оплаты труда в ООО «Мухом.Белгород» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.2

Анализ оплаты труда в ООО «Мухом.Белгород» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонение, (+; -)		Темп изменения, %	
	2013	2014	2015	2013 г. к 2014 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Среднесписочная численность работников, чел.	311	326	310	15	-16	104,82	95,09
2. Расходы на оплату труда, тыс. руб.	74262	88332	96884	14070	8552	118,95	109,68
4. Объем реализации, тыс. руб.	681576	775324	879957	93748	104633	113,75	113,50
5. Себестоимость реализации, тыс. руб.	433155	532169	639441	99014	107272	122,86	120,16
6. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	114956	83272	42935	-31684	-40337	72,44	51,56
7. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. (стр.2/стр.1/12)	19,90	22,58	26,04	2,68	3,46	113,47	115,34
8. Доля расходов на оплату	17,14	16,60	15,15	-0,55	-1,45	96,82	91,28

труда в себестоимости, %							
9. Уровень расходов на оплату труда, в % к объему деятельности	10,90	11,39	11,01	0,50	-0,38	104,56	96,64

Из данных таблицы 2.2 видно, что в ООО «Муbox.Белгород» среднемесячная заработная плата в 2014 г. в сравнении с 2013 г. увеличилась на 2,68 тыс.руб. и составила 19,90 тыс. руб. Фактором роста средней заработной платы является увеличение минимальной месячной тарифной ставки, в том числе за счет индексации заработной платы в связи с ростом индекса потребительских цен.

Расходы на персонал в 2015 г. по сравнению с 2014 г. выросли на 8552 тыс.руб. Средняя заработная плата работников ООО «Муbox.Белгород» в 2015 г. также выросла до 26,04 тыс. руб.

Согласно коллективному договору по регулированию социально-трудовых отношений на 2013-2014 годы заработная плата работникам в ООО «Муbox.Белгород» выплачивается два раза в месяц, а именно за первую половину месяца (не менее 25% тарифной ставки (должностного оклада) работника) – 30 числа расчетного месяца, окончательный расчет – 20 числа месяца, следующего за расчётным.

Задача руководства ООО «Муbox.Белгород» заключается в том, чтобы использовать ту структуру, которая наиболее соответствует целям и задачам организации, с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом удовлетворять потребности комитетов и достигать своих целей наиболее эффективно.

Структура управления имеет вид линейно-функциональной организации управления (Приложение 1). Опыт использования линейно-функциональной структуры управления в ООО «Муbox.Белгород» показал, что она наиболее эффективна.

Преимуществами линейно-функциональной структуры являются быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим; стабильность

полномочий и ответственности за персоналом; единство и четкость распорядительства; личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности; профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

К недостаткам линейно-функциональной структуры можно отнести отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями, а так же чрезмерное подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

В ООО «Mybox.Белгород» прослеживается четкое разделение труда, следствием которого является использование высококвалифицированных специалистов, иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих выполнения задач и обязанностей; осуществления найма на работу в соответствии квалификационными требованиями к данной должности.

Для оценки экономической деятельности фирмы проанализируем показатели фондоотдачи, фондоемкости, фондорентабельности. Эффективность использования основных фондов ООО «Mybox.Белгород» за 2013-2015 гг. представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Эффективность использования основных фондов ООО «Mybox.Белгород» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонения (+,-)		Темп изменений, %	
	2013	2014	2015	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от реализации товаров, работ, тыс. руб.	681576	775324	879957	93748	104633	113,75	113,50
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	116168	98517	74879	-17651	-23638	84,81	76,01
3. Среднегодовая							

стоимость, тыс. руб.							
- всех основных фондов	256884	275657	294529,5	18773	18872,5	107,31	106,85

Продолжение табл.2.3

- активной части	221632	227953,5	238532,5	6321,5	10579	102,85	104,64
4. Фондоотдача, руб./руб.	2,65	2,81	2,99	0,16	0,18	106,01	106,22
5. Фондорентабельность, %	0,45	0,36	0,25	-0,09	-0,10	79,03	71,14
6. Рентабельность продукции, %	0,17	0,13	0,09	-0,04	-0,04	74,55	66,97
7. Фондоотдача на 1 рубль активной части основных фондов, руб./руб.	3,08	3,40	3,69	0,33	0,29	110,60	108,46
8. Фондоемкость основных фондов, руб./руб.	0,38	0,36	0,33	-0,02	-0,02	94,33	94,14
9. Фондоемкость активной части основных фондов, руб./руб.	0,33	0,29	0,27	-0,03	-0,02	90,42	92,20
10. Удельный вес активной части основных фондов, %	86,28	82,69	80,99	-3,58	-1,71	95,85	97,94

Показатель фондоотдачи характеризует, сколько приходится продукции в денежном выражении на 100 руб. основных фондов. В данном случае, за 2015 г. показатель фондоотдачи составил 2,99 руб., что было больше аналогичного показателя за 2014 г. на 0,18 руб., а за 2011 г. показатель фондоотдачи составил 2,81 руб., что было больше аналогичного показателя за 2013 г. на 0,16 руб.

Показатель фондоемкости, обратный фондоотдаче, характеризует стоимость основных фондов, приходящихся на единицу продукции. За 2015 г. он составлял 0,33 руб. и стал меньше показателя фондоемкости за 2014 г. на 0,02 руб., а в 2014 г. по сравнению с 2013 г. он снизился на 0,02 руб.

Рост показателя фондоотдачи и снижение фондоемкости продукции свидетельствуют о росте эффективности использования основных фондов. В нашем случае, показатели фондоотдачи и фондоемкости характеризуют достаточное использование основных средств.

Рентабельность основных фондов (фондорентабельность) ООО «Мувох.Белгород» с каждым годом снижается в 2014 г. по сравнению с 2013

г. на 0,09%, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 0,10%, что связано со снижением прибыли от продаж.

Таким образом, по данным расчетов ООО «Mybox.Белгород» относится к предприятиям с удовлетворительным финансовым состоянием.

2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Mybox.Белгород»

Далее нам необходимо проанализировать систему управления персоналом в ООО «Mybox.Белгород». Начнем с анализа организационной структуры.

Организационная структура отдела управления персоналом из: начальника управления персоналом ООО «Mybox.Белгород», которому непосредственно подчиняются 3 специалиста.

1. Специалист по подбору персонала, который занимается поиском, подбором и приемом персонала.
2. Специалист по мотивации и оплате труда персонала, который занимается разработкой системы мотивации всего персонала ООО «Mybox.Белгород», а также ведет табеля рабочего времени и расчетом заработной платы.
3. Специалист по обучению персонала, который занимается разработкой программ по обучению и развитию персонала, а также ведет статистические данные об изменениях в результате проделанной работы.

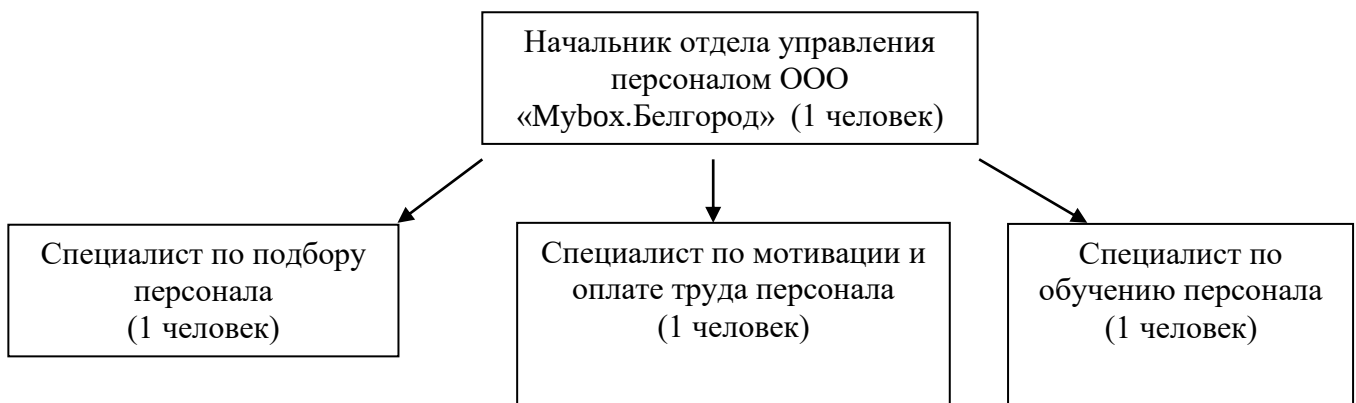


Рис.5. Организационная структура отдела управления персоналом ООО «Mybox.Белгород»

Таким образом, мы видим, что отдел управления персоналом представляет собой сложную структуру. В составе отдела 4 человека, которые занимаются вопросами персонала не только на местном уровне, но и на региональном.

Одним из основных моментов в работе отдела управлению персонала занимает система найма и отбора персонала в ООО «Mybox.Белгород». Осуществляет работу по подбору новых сотрудников согласно штатному расписанию организации отдел по подбору персонала

Сегодня штат Белгородского филиала ООО «Mybox.Белгород» составляет 78 человек. Это, в основном, высококвалифицированные специалисты, имеющие опыт работы на предприятиях японской кухни. В ООО «Mybox.Белгород» используются такие общепринятые методы управления персоналом, как: административные, экономические и социально-психологические. Руководство в компании основывается на демократическом стиле, который является выражением общих характеристик корпоративной культуры ООО «Mybox.Белгород». Он подразумевает:

- 1) коллективное участие работников в принятии решений компании,
- 2) четкое взаимодействие между работниками,
- 3) ориентация на выработанную стратегию компании,
- 4) обеспечение самоконтроля в ходе выполнения заданий.

Компания использует единые принципы и подходы в работе с персоналом. Взаимоотношения Компании и работников строятся на принципе партнерства, подразумевающим, что у обеих сторон есть определенные обязательства по отношению друг к другу, и они предъявляют друг другу определенные требования.

Проведем оценку кадровых процессов в ООО «Mybox.Белгород».

Проанализируем состав по полу. Результаты представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Состав кадров по полу

Всего работников	общая численность работников, %	
	Мужчины	Женщины
78	34	44

В данной таблице 2.4 отражен половой состав сотрудников организации. Из данных таблицы видно, что преобладают женщины на 10,8%. Но процентная разница не велика.

В таблице 2.5 мы можем увидеть оценку кадров по возрасту.

Таблица 2.5

Анализ кадров по возрасту

Всего работников	в том числе в возрасте, лет					
	до 30	30-39	40-49	50-59	60-65	свыше 65
78	57	21	-	-	-	-

Из данных таблицы мы видим возрастной состав сотрудников, наибольшее количество сотрудников до 30 лет, начиная от 30 лет, количество сотрудников данной возрастной категории уменьшается.

Проведем анализ кадров предприятия по уровню образованию. Все данные приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ кадров по уровню образования

Всего работников	имели высшее образование		Не профессионального образования	имели справочно: из числа лиц с высшим образованием имели ученую степень	
	Высшее	Среднее		доктора наук	кандидата наук
78	60	18	-	-	-

Из данных таблицы, можно сделать вывод, что в основном в данной организации преобладает персонал с высшим образованием. Но данная организация участвует в программе привлечения студентов средних специальных заведений для работы в данной организации.

Проанализируем основные кадровые процессы на предприятии.

Таблица 2.7

Анализ движения кадров

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочное число работников, чел.	74	73	78
Принято всего, чел.	12	14	21
Выбыло всего, чел.	11	14	16
В т. ч.:	-	-	-
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	12	14	21
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,16	0,19	0,26
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,19	0,20
Коэффициент текучести кадров	0,14	0,19	0,20
Коэффициент абсентеизма	0,002	0,002	0,002

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пр}} = B/C \quad (1.1),$$

где $K_{\text{пр}}$ - коэффициент оборота по приему,

B - число принятых за период;

C - среднесписочная численность за период:

$$2013\text{г. } 12/74=0,16$$

$$2014\text{г. } 14/73=0,19$$

$$2015\text{г. } 21/79=0,26.$$

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_v = H / C \quad (1.2),$$

Где K_v - Коэффициент оборота по выбытию,

C - среднесписочная численность за период;

H -Число выбывших за период по всем поводам:

2013г.: $11/74=0,14$

2014г.: $14/73,=0,19$

2015г.: $16/79=0,20$

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{тк} = S + A / C \quad (1.3),$$

Где $K_{тк}$ - коэффициент текучести кадров,

S - Уволенные по собственному желанию;

A - уволен за трудовую дисциплину;

C - среднесписочная численность за период:

2013г. $11/74= 0,14$

2014г. $14/73= 0,19$

2015г. $16/79= 0,20$

Коэффициент абсентеизма рассчитывается по формуле:

$$M = T / Y * C \quad (1.4),$$

Где M - коэффициент абсентеизма,

T - Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней;

Y - Количество раб. дней за период;

C - среднесписочная численность персонала

2013г. $52/(250*74)=0,002$

2014г. $48/(250*73)=0,002$

2015г. $40/(250*79)= 0,002$.

Исходя из данных таблицы 2.7, можно сделать следующие выводы.

Коэффициент выбытия отчетного периода с базисным снизился, что говорит

о нормальной системе отбора и найма персонала. Коэффициента оборота по приему и выбытию, также снизились, что говорит об укомплектованности кадрами и о низкой текучести персонала в организации.

Проведем анализ персонала, что поможет нам спрогнозировать дальнейший рост или спад кадровиков в организации.

Таблица 2.8

Структура персонала

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Персонал, всего в том числе:	74	73	78
1. топ-менеджеры	13	16	21
2. Специалисты	35	34	34
3. Рабочие	26	23	24

Показатели данной таблицы свидетельствуют о том, что наибольшее число в организации специалистов и с каждым годом их количеств растет, что говорит об открытии новых должностей. Количество рабочих снизилось, что прежде всего связано с нестабильным финансовым положением в области и в стране в целом.

Особое внимание уделяется социальной политике. Все работники филиала получают «белую» заработную плату, обеспечиваются спецодеждой и СИЗ.

ООО «Mybox.Белгород» является одним из самых привлекательных работодателей на рынке труда в г. Белгород. И коллектив предприятия ценит это, что подтверждается многочисленными трудовыми династиями, трудящимися на предприятии

Генеральный директор «Mybox.Белгород» стоит во главе всего предприятия, ему подчиняется заместитель генерального директора, исполнительный директор, главный бухгалтер, секторы информационного обеспечения и связи, служба технического обеспечения. Главный бухгалтер

отвечает за бухгалтерский учет на предприятии. «Mybox.Белгород» разделен на несколько служб:

- 1) административно-управленческий персонал.
- 2) служба главного бухгалтера.
- 3) служба заместителя генерального директора.

Отдела фирменной торговли координирует деятельность торговых точек.

Подбор персонала осуществляется в установленные сроки: в течение 15 дней для линейного персонала розницы, 30 дней для специалистов офиса, руководителей среднего звена, 45 дней для руководителей высшего звена.

Процедура отбора персонала в организации ООО «Mybox.Белгород».

Все кандидаты проходят несколько этапов отбора:

- 1) Телефонное интервью (сотрудник отдела персонала);
- 2) Заполнение анкеты кандидата (либо резюме);
- 3) Собеседование с сотрудником отдела;
- 4) Тестирование при необходимости (в зависимости от вакансии);
- 5) Финальное собеседование с руководителем подразделения.

По итогам успешного прохождения всех этапов отбора идет оформление на работу при наличии всех необходимых и действительных документов установленного образца. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами.

Для зачисления в штат Общества и оформления трудового договора вновь принятый сотрудник обязан в однодневный срок, с момента принятия решения о зачислении сотрудника в штат, предоставить работодателю обязательные документы. ООО «Mybox.Белгород» требует для зачисления в штат такие документы, как:

- Заявление о приеме на работу
- Паспорт
- Трудовую книжку

- ИНН
- Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

- Документы об образовании
- Свидетельство о браке, разводе, рождении ребенка
- 2 фотографии
- Документы воинского учета
- Медицинскую книжку для сотрудников розницы

Компания ООО «Mybox.Белгород» оставляет за собой право проверки персональных сведений кандидатов на должность вновь принятых сотрудников.

Основная задача положения обеспечить не только трудовую, но и деловую дисциплину, своевременно информировать сотрудников о правилах, регламентах, процедурах, принятых в Обществе, а также об их изменениях.

В документе прописаны стандарты осуществления трудовой деятельности.

Документ состоит из:

- правил внутреннего трудового распорядка
- общих положений при приеме на работу
- положения об адаптации
- положения о корпоративной этике
- конфиденциальности
- защите персональных данных
- положения об аттестации
- положения о премировании
- положения об обособленном подразделении
- положения о комиссии по трудовым спорам
- правил охраны труда
- правил пожарной безопасности

– коллективной и индивидуальной материальной ответственности

Основной деятельностью отдела обучения персонала является обучение новых сотрудников для их максимально быстрой адаптации в работе, помощь в адаптационный период.

Все сотрудники, принимаемые на работу, проходят испытательный срок 3 месяца. В случае профессиональных достижений возможно сокращение срока.

Таким образом, мы видим, что в ООО «Mybox.Белгород» постоянный состав персонала, также в организации наблюдается низкий коэффициент текучести, что положительно отражается на расходах предприятия.

Следовательно, по результатам анализа организации службы управления персоналом ООО «Mybox.Белгород» можно сделать следующие выводы:

1) служба управления персоналом организована хорошо, ее структура соответствует потребностям предприятия, в полной мере выполняет свои функции;

2) численность отдела соответствует нормативу, что также подтверждает достаточный уровень организации труда;

3) имеются упущения по организации рабочего места и условий труда, но их устранение для предприятия не составит большого труда и больших материальных затрат;

4) подбор кадров осуществлен в соответствии с требованиями должностных инструкций, уровень квалификации постоянно повышается, что характеризует данный отдел с положительной стороны;

5) существует потребность в улучшении информационного обеспечения службы управления персоналом, несмотря на то, что это связано с материальными затратами предприятия, это повысит производительность и качество труда отдела.

2.3. Анализ актуального состояния системы мотивации труда персонала в ООО «Mybox.Белгород»

Система мотивации трудовой деятельности работников ООО «Mybox.Белгород» включает в себя как материальное, так и нематериальное вознаграждение.

В качестве материального стимулирования в основном выступает заработная плата, начисляемая в соответствии с тарифной системой оплаты труда, а премирование согласно Положению о премировании работников ООО «Mybox.Белгород» по усмотрению генерального директора организации.

Безусловно, одним из главных факторов материального стимулирования является заработная плата. Именно ее уровень более остальных определяет степень и качество затрат труда сотрудников предприятия.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Помимо заработной платы к должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

- доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема производства в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
- доплата за руководство сменой;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за выходные и праздничные дни.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

Сотрудники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;
- нарушение технологической дисциплины;
- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Оплата труда используется как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно – хозяйственной деятельности и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

- должностного оклада,
- доплат,
- премий.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер доходов сотрудников ООО «Mybox.Белгород» поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности ООО «Mybox.Белгород». За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует также назвать оптимизацию рабочего места, организация общепроизводственных праздников и другие.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы мотивации персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда.

Используемые в ООО «Mybox.Белгород» социально-психологические методы эффективно осуществляют нематериальное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов партисипативного управления, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении.

Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии проводилось мало мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время. Применяются не совершенные методы управления, распределения и экономического стимулирования которые гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников мало заинтересованности в повышении эффективности производства.

В некоторые периоды функционирования ООО «Mybox.Белгород» ощущается временный недостаток трудовых ресурсов, текучесть кадров.

Надо включить в положение о премировании премии за сверхурочные работы, или сформировать специальный фонд поощрения за сверхурочные работы. Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации в ООО «Mybox.Белгород», и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому

материальному вознаграждению, все это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности предприятия и др. Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

Основными слабыми сторонами существующей системы мотивации труда работников ООО «Mybox.Белгород» так же являются следующие аспекты:

1) В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

2) В некоторых случаях используется повременная оплата труда, притом, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к снижению производительности труда.

Целью анализа действующей системы мотивации персонала является выявление ее недостатков и в случае их выявления путем целенаправленных мер попытаться изменить положение к лучшему. Данные, полученные в результате этого анализа должны нам дать представление о том, как работники на себе чувствуют действие этой системы, и соответствует ли она их ожиданию.

Важным стимулом в ООО «Mybox.Белгород» является организация труда. В административном офисе ООО «Mybox.Белгород» имеется 2 кабинета, в которых располагается отдел кадров. Оба кабинета отвечают современным требованиям, оснащены современной офисной мебелью. Созданы все условия для работы.

Важным стимулом в ООО «Mybox.Белгород» является организация труда. В административном офисе ООО «Mybox.Белгород» имеется 2 кабинета, в которых располагается отдел кадров. Оба кабинета отвечают современным требованиям, оснащены современной офисной мебелью.

Созданы все условия для работы. Рабочие места компьютеризованны, оснащены локальной (внутренней) телефонной сетью, установлены кондиционеры, используется все для того, чтобы труд был привлекательным и не обременительным, чего не скажешь об условиях труда для рабочих: например, для работников кухни, у них лишь 1 подсобное помещение, предназначенное для переодевания, обеда и личных дел. Взглянув на эти условия, возникает предположение, что руководство делает упор на материальное поощрение, возможно не понимая, что не столько материальное вознаграждение способствует развитию мотивации, сколько правильно поставленная система мотивации может заинтересовать и подтолкнуть коллектив на достижение высоких результатов.

С целью оценки уровня групповой мотивации на разных уровнях управления на предприятии был проведен тест Розановой В.А. (см. приложение 2). Всего было опрошено 15 человек. Данный тест составлен по типу семантического дифференциала. Он может применяться как для индивидуального пользования, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Работнику был предложен тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7, который нужно оценить и обвести кружком.

После выполнения этого задания всеми членами группы был получен средний результат оценок – 83 балла.

Отсюда следует, что группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов. Следует отметить тот факт, что во многом средний бал получился таким низким всего 83 балла из-за рабочих занятых приготовлением блюд, которые составляют основную массу среди работников. Если брать менеджеров, бухгалтерию и продавцов, то их групповая мотивация существенно выше – 129 баллов, что означает, группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности.

В следующем задании для работников предприятия была предоставлена возможность выбора 3 факторов лично значимых для него в данный момент времени.

Таблица 2.9

Результаты проведенного опроса

№	Название мотива	Кол – во чел.	%
1	Материальная мотивация сотрудников	30	90
2	Условия труда, комфорт	25	83
3	Психологическая атмосфера в коллективе	20	60
4	Возможность карьерного роста	17	51,5
5	Надежность, конкурентоспособность предприятия	15	45
6	Уважение со стороны руководства	14	42
7	Интересная деятельность	10	30
8	Гибкий рабочий график	5	15

Нами был проведен опрос среди 15 сотрудников, чтобы определить степень удовлетворенности системой материального стимулирования (таблица 2.9).

Нужно заметить, что большинство опрошенных выбравших «материальную мотивацию сотрудников» и «условия труда, комфорт» это работники кухни, администраторы и продавцы. Сотрудники более высокой должности, такие как менеджер, работники бухгалтерии выбирают «возможность карьерного роста», только потом материальное вознаграждение.

Таблица 2.10

Степень удовлетворенности персонала ООО «Мувох.Белгород»

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Факторы ожидания				

Продолжение табл.2.10

1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	14	70%	0,70	Высокая
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	8	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом	7	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	7	28%	0,28	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	8	40%	0,40	Средняя
3	Факторы модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	7	28%	0,28	Низкая
3б	Считаете ли вы себя способным работником	19	95%	0,95	Высокая
3г	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	17	85%	0,85	Высокая
3д	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	7	28%	0,28	Низкая

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

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд.

Таким образом, система материального стимулирования в ООО «Mybox.Белгород» оценивается как неудовлетворительная.

Из ответов сотрудников следует, что большая часть сотрудников (61%), принявших участие в опросе могут покинуть компанию, это работники кухни, администраторы и прочий рабочий персонал, если будет предложена перспективная работа в другом месте. Всего 39% работников не планируют покидать ООО «Mybox.Белгород», неудовлетворенность в основном

высказывали молодые сотрудники с высшим образованием, и это закономерно, ведь на предприятии не ведется планирование карьеры.

Только 43% чувствуют себя защищёнными, и только 38% не сомневаются в стабильности своей работы в ближайшее время.

Таким образом, действующая система мотивации сотрудников обладает следующими ключевыми недостатками:

- Размер заработной платы не превышает объем денежных средств, необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей.
- Отсутствует система оценки личного вклада работника. Премияльная часть зависит от выполнения плана по прибыли, при этом не учитывается личный вклад каждого сотрудника (сотрудники, не вырабатывающие норму смен по болезни и др., с низкой трудовой активностью получают такой же объем премиальной части, как и эффективные сотрудники). Эффективный сотрудник это сотрудник, который в рамках полной выработки смен, в каждой из них демонстрировал высокий уровень выполнения своих непосредственных функциональных обязанностей.
- Работники считают, что вознаграждение выплачивается несправедливо.
- Сотрудник не видит, как уровень его личной трудовой активности влияет на его совокупный денежный доход и размер премиальной части.
- В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

Вывод. Итак, в результате проведенного анализа, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Для рядовых сотрудников это финансовые вознаграждения, также не последним является для них условия труда, комфорт. Для служащих это

больше психологическая атмосфера в коллективе, признание со стороны руководства. В итоге делаем вывод, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

На основе проведенного исследования системы мотивации персонала ООО «Mybox.Белгород» можно сделать вывод, что система мотивации персонала предприятия нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «МУВОХ.БЕЛГОРОД»

3.1. Мероприятия по совершенствованию мотивации труда персонала

Исходя из результатов проведенного анализа, руководителю ООО «Мувох.Белгород» были предложены некоторые рекомендации по совершенствованию системы мотивации и управления сотрудников, для того, чтобы выдержать условия жесткой конкуренции.

Для того, чтобы создать, изменить имеющуюся систему, построить эффективную систему мотивации трудовой деятельности работников руководство ООО «Мувох.Белгород» должно начать с оценки масштабности выявленных проблем.

Руководству необходимо стимулировать коллектив ООО «Мувох.Белгород» на достижение поставленных целей, не просто материально поощряя, по принципу «уравниловки», как это наблюдается в данной организации, а применять более эффективные способы мотивации, которые будут лично значимыми для каждого сотрудника разного уровня управления. Это даст организации стабильное высокое качество работы и отсутствие текучести кадров. Также руководству предприятия в системе поощрения необходимо учитывать не только результаты труда, но и удачную инициативу работников. Люди станут работать с энтузиазмом, вносить новые предложения. В результате этого в ООО «Мувох.Белгород» сложится команда единомышленников, которая сможет воплотить наиболее интересные замыслы.

В решении проблемы по совершенствованию системы мотивации на данном предприятии необходимо выработать надежную оценочную систему, в которой должны приниматься такие факторы, как профессиональные знания, стаж и опыт, умственные и физические возможности, условия и качество труда, вклад работника в конечный результат деятельности предприятия.

Анализ организации системы мотивации труда персонала ООО «Mybox.Белгород» показал, что в основном работники предприятия не довольны системой материального стимулирования, а это является негативной тенденцией, так как материальное стимулирование играет важнейшую роль в трудовой мотивации персонала. Многие сотрудники признали, что не в полной мере используют свой физический и интеллектуальный потенциал из-за отсутствия связи между размером оплаты труда и результатом работы, квалификацией и профессионализмом. Между тем, это очень важный резерв роста эффективности деятельности организации, использование, которого является одной из главных функций управления персоналом. Причем основные направления использования этого резерва состоят в изменении системы оплаты труда, поскольку большая часть работников ООО «Mybox.Белгород» считает ее основополагающим стимулирующим воздействием. В этом аспекте следует предложить изменить существующую систему материального стимулирования работников.

Для устранения недостатков в системе мотивации и стимулирования персонала можно предложить внести изменения в действующую систему мотивации в ООО «Mybox.Белгород» в виде внедрения в организацию систему мотивации корпоративной системы грейдов.

Опыт менеджеров успешных компаний показывает, что четкая система окладов и ставок, формируемая с использованием конкретных параметров оценки, позволяет:

- упорядочить заработную плату. Благодаря принципу внутренней справедливости удастся избежать дисбаланса, разброса зарплат внутри предприятия;
- повысить управляемость.
- оценка существующих должностей эта не оценка персонала, занимающего данную должность. Оценивать нужно не человека, а сумму качеств, необходимых для данной должности в первую очередь:

соответствует ли человек данной должности – это вопрос, который решается в процессе аттестации.

Каждая компания определяет важные для нее факторы, однако можно выделить 3 основные группы факторов труда:

- знания и опыт, необходимые для работы;
- прилагаемые усилия (умственные, физические);
- уровень ответственности.

По результатам проведенного нами анализа системы мотивации труда персонала в ООО «Mybox.Белгород», мы можем составить проект совершенствования мотивации труда персонала в ООО «Mybox.Белгород».

Для начала проведем обоснование необходимости введения проекта совершенствования:

1) Отсутствие системы бонусов в материальном стимулировании сотрудников говорит о том, что сотрудники ООО «Mybox.Белгород» не мотивированы на получение максимальной прибыли для организации, что неэффективно отражается на финансовой деятельности предприятия;

2) Низкая степень вовлечения персонала в трудовой процесс говорит о том, что директор ООО «Mybox.Белгород» возлагают на себя слишком большой объем полномочий, не предоставляя шансов сотруднику на раскрытие своего потенциала, что в свою очередь оказывает негативное воздействие на мотивацию труда сотрудника.

3) Низкая окладная часть также подсознательно влияет на поведение сотрудников ООО «Mybox.Белгород» на процесс работы. У сотрудника возрастает негативное отношение к работе, пропадает нацеленность на общий результат, в результате чего уровень продаж зачастую очень низкий.

4) Неграмотно оформленное документальное Положение о системе мотивации и стимулирования в ООО «Mybox.Белгород» говорит о том, что не все сотрудники осведомлены о политики компании в области мотивации. Оформление и ознакомление сотрудника с таким положением позволит

обязать сотрудника выполнять определенный уровень продаж в месяц, что положительно скажется и на бонусно - премиальной части заработной платы сотрудника.

Таким образом, мы обосновали необходимость внедрения проекта совершенствования системы мотивации труда сотрудников ООО «Mybox.Белгород». В результате предложенных нами мероприятий ожидается:

- 1) Увеличение объема продаж в Белгородском филиале ООО «Mybox.Белгород»;
- 2) Повышение производительности труда;
- 3) Объединение коллектива для достижения как общих целей, так и целей предприятия.

Обработанный материал и результаты были использованы для составления проекта мотивации труда сотрудников ООО «Mybox.Белгород».

Информацию о текущих показателях сотрудники ресторана получают в виде отчета, в котором указано большое количество показателей, от которых зависит бонусная часть сотрудников.

Целями новой программы мотивации труда сотрудников ООО «Mybox.Белгород» являются:

- Увеличение доли фиксированной части, составляющую заработную плату.
- Изменение фокуса работы управляющих пунктов еды на вынос ООО «Mybox.Белгород»;
- Использование единых, совпадающих с бюджетными, целей.
- Усиление мотивации на перевыполнение планов.

В начале разработки проекта совершенствования нам необходимо установить сроки, в течение которых будут вводиться те или иные мероприятия. Для совершенствования системы мотивации труда рабочего персонала ООО «Mybox.Белгород» мы предлагаем 4 мероприятия, тесно

взаимосвязанных между собой. Все мероприятия будут вводиться поэтапно, для того, чтобы тщательнее можно было оценить степень их эффективности.

Далее обозначим план-график внедрения мероприятий по повышению мотивации продавцов ООО «Mybox.Белгород» (таблица 3.1).

Далее обозначим план-график внедрения мероприятий по повышению мотивации продавцов ООО «Mybox.Белгород» (таблица 3.1).

Таблица 3.1

**План-график внедрения мероприятий по совершенствованию системы
мотивации труда рабочего персонала ООО «Mybox.Белгород»**

Мероприятие	Дата начала и окончания мероприятия	Ответственный
Разработка и документальное оформление положения о политике компании в области мотивации труда сотрудников	1 июня 2016г – 15 июня 2016г.	Начальник отдела управления персоналом
Пересчет окладов продавцов в ООО «Mybox.Белгород»	15 июня 2016г – 1 июля 2016г.	Начальник отдела управления персоналом
Внедрение системы бонусов для рабочего персонала ООО «Mybox.Белгород»	1 июля 2016г – 1 августа 2016г.	Начальник отдела управления персоналом
Создание системы нематериального стимулирования сотрудников ООО «Mybox.Белгород»	1 августа 2016 г – сентябрь 2016г.	Начальник отдела управления персоналом

Таким образом, мы можем увидеть, что на внедрение всех мероприятий руководству ООО «Mybox.Белгород» потребуется около 3 месяцев работы.

Ответственными за введение новой системы мотивации персонала является начальник отдела управления персоналом.

Все мероприятия вводятся поэтапно, как уже упоминалось выше, для того, чтобы в процессе внедрения допускалось как можно меньше ошибок со стороны руководства, а также для составления статистической отчетности по результатам внедрения проекта.

В качестве первого и важного мероприятия по совершенствованию системы мотивации мы предлагаем введение в организации «Положения о мотивации сотрудников ООО «Mybox.Белгород», с которым будет ознакамливаться каждый сотрудник организации под личную роспись.

Основными пунктами данного Положения будут:

1. Понятия о материальном и нематериальном стимулировании сотрудников;
2. История ранее действовавших на предприятии систем мотивации сотрудников;
3. Описание действующей на сегодняшний момент в ООО «Mybox.Белгород» системе поощрения сотрудников, включая пункты о материальном и нематериальном стимулировании;
4. Описание действующей на сегодняшний момент в ООО «Mybox.Белгород» системе наказания;
5. Обязанности сторон по соблюдению пунктов «Положения о мотивации и стимулировании персонала»

Таким образом, введение данного Положения даст каждому сотруднику ООО «Mybox.Белгород» четкое понимание того, что он должен сделать в процессе своей работы, для того, чтобы получить бонусы к заработной плате.

Создание такого положения и ознакомления со всеми сотрудниками займет 2 недели рабочего времени.

По результатам работы торгового персонала, ознакомленного с пунктами данного Положения, можно будет составлять отчетность о понимании или непонимании данного Положения, а также о том готов ли сотрудник трудиться для достижения общих целей организации.

Следующим этапом внедрения разработанной системы мотивации сотрудников ООО «Mybox.Белгород» является увеличение окладов. Приведем разработанную нами новую систему окладов для сотрудников ООО «Mybox.Белгород» (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Новая система окладов сотрудников ООО «Mybox.Белгород»

Управляющий	24 500	30 000	16%
Администратор	20 250	26 000	28%
Сушист	17 100	23 000	35%
Продавец	15 000	20 000	33%

Такое увеличение заработной платы связано с увеличением цен в связи с нестабильным курсом рубля на сегодняшний день, а также в связи с ростом потребительской корзины. Также, данный прирост связан с учетом территориальных особенностей местоположения сетей ресторанов ООО «Mybox.Белгород».

Третьим этапом в разработанном нами проекте совершенствования является введение системы бонусов для каждого сотрудника по результатам работы в каждом отчетном периоде.

Основными, для расчёта бонуса в разработанном проекте мотивации труда сотрудников ООО «Mybox.Белгород», будут являться 3 главных показателя: план продаж и производительность труда.

План продаж определяется руководством ООО «Mybox.Белгород».

При использовании нового проекта мотивации труда сотрудников ООО «Mybox.Белгород» будут применяться формулы:

Продавцы (включая старших) и сушисты:

$$\text{Бонус} = \text{Личные продажи} * \text{Комиссия} * K1 * K2; \quad (1.6)$$

$$\text{Комиссия} = 2,9\%$$

Управляющий и администратор:

$$\text{Бонус} = \text{Выручка} * \text{Комиссия} / \lg(\text{Выручка}) * K1 * K2 + \text{Бонус за производительность} * K3; \quad (1.7)$$

$$\text{Комиссия} = 3,5\%$$

Бонус за производительность = 5 000 руб.

Так как проект должен учитывать не только мотивационную направленность сотрудников, но и соответствовать запланированным бюджетным показателям по выручке, эффективности работы с посетителями, производительности целесообразно применить расчётные коэффициенты.

Таблица 3.3

Коэффициенты для расчета бонусов работникам ООО «Мувох.Белгород»

Выполнение плана продаж		Выполнение плана по производительности	
	K1		K3
< 80%	0	< 90%	0
>= 80% < 90%	0,75	>= 90% < 100%	0,9
>= 90% < 100%	0,9	>= 100% < 110%	1
>= 100% < 105%	1	>= 110% < 120%	1,1
>= 105% < 110%	1,05	>= 120%	1,2
>= 110% < 115%	1,15		
>= 115% < 120%	1,25		
>= 120%	1,35		

Согласно данной таблице с коэффициентами, специалист по оплате труда легко сможет рассчитать, сколько бонусов в денежном эквиваленте заработала каждая штатная единица из сотрудников ресторана. Для определения этого числа необходимо в соответствии с результатами продаж умножить это число на коэффициент. Заметим, что для каждой категории персонала существует определенный порядок умножения на определенный коэффициент.

Для того, чтобы специалист по мотивации и оплате труда персонала был осведомлен о плане продаж, необходимо делать сводную таблицу, в которой будет отражаться уровень продаж по плану, установленному

руководством ООО «Mybox.Белгород», а также план продаж по факту, также в таблице должно отражаться какой именно продавец и какой объем товара реализовал за отчетный период.

Для удобства анализа данной статистической отчетности сводную таблицу необходимо делать каждый месяц.

Для проверки эффективности разработанного проекта мотивации труда и своевременном устранении недочетов, необходимо применить данный проект в формате тестирования, с участием ресторанов различных категорий и регионов.

Последним этапом разработки нашего проекта совершенствования является введение системы нематериального стимулирования. Данная система должна также подробно описывать в Положении о мотивации и стимулировании персонала ООО «Mybox.Белгород».

В качестве основных видов нематериального стимулирования мы предлагаем:

- 1) Создание доски почета с лучшими по профессии; Так как каждый год определяются лучшие по профессии, общественные деятели, а так же инноваторы, то должны быть созданы доски почета.
- 2) Публичная похвала сотрудников, ведущих активную общественную жизнь;
- 3) Привлечение персонала к проведению изменений и принятию управленческих решений;
- 4) Конкурс на лучшего новичка среди сотрудников, проработавших меньше года, по результатам деятельности и участия в общественной жизни.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что публичное признание достижений сотрудников ООО «Mybox.Белгород» является необходимой мерой по повышению уровня трудовой мотивации в организации.

Таким образом, чтобы оценить степень эффективности предложенных мероприятий для 1 пункта обслуживания клиентов необходимо будет около 3

месяцев, чтобы в последующем можно было ввести данную систему и в других точках по всей территории Белгородской области.

Как и у любого проекта совершенствования, так и у нашего существуют определенные риски. Представим данные риски в таблице 3.4.

Таблица 3.4

**Риски проекта совершенствования системы мотивации сотрудников ООО
«Mybox.Белгород»**

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательны ми последствиям и для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Незаинтересованность участников проекта в своевременном исполнении ключевых пунктов проекта	Снижение уровня продаж	Связать исполнение отдельных работ с премиями и выплатами по результатам.	Создание условий, по которым работник обязан делать определенный уровень продаж в месяц
2	Рассогласование мнений сотрудников по содержательным вопросам	Создание конфликтных ситуаций в коллективе	Разработка критериев работы, наделение конкретными полномочиями каждого участника проекта	Предоставление каждому сотруднику права выражения своего мнения, а также использование полученных результатов в целях работы
3	Снижение конкурентоспособности производимой продукции вследствие увеличения цены	Высокий уровень финансовых потерь организации	Правильные маркетинговые стратегии	Пересмотр рекламных компаний организации
4	Рост себестоимости продукции	Невозможность сотрудников магазинов выполнять определенный уровень продаж в	Снижение себестоимости за счет сотрудничества с отечественными производителями	Замена поставщиков продукции

		месяц		
--	--	-------	--	--

Таким образом, мы видим, что существует определенный ряд рисков проекта совершенствования мотивации, который может зависеть не только от внутренних факторов организации, но также эти риски могут идти и из внешней среды организации, что неминуемо ведет к финансовым потерям для ООО «Муbox.Белгород».

Также мы видим, что при возникновении рисков можно применить различные действия по их ликвидации, но это не приведет к полному искоренению всех проблем предприятия, а лишь уменьшит их последствия.

Таким образом, мы разработали проект внедрения новой системы мотивации для сотрудников сети суши-маркетов ООО «Муbox.Белгород». Далее нам необходимо оценить социально-экономическую эффективность предложенных нами мероприятий.

3.2. Оценка эффективности предлагаемого проекта

Дальнейшие шаги внедрения данной программы мотивации сотрудников ООО «Муbox.Белгород» включают разработку мотивации, направленной на производительность и сокращение потерь.

Для того, чтобы рассчитать экономическую эффективность проекта совершенствования нам необходимо составить бюджет проекта. Представим бюджет нашего проекта в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Бюджет проекта совершенствования мотивации персонала работников ООО
«Муbox.Белгород»

Наименование мероприятия	Сумма, рублей
--------------------------	---------------

Создание Положения о системе мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Mybox.Белгород»	В рамках заработной платы Начальника отделения мотивации и оплаты труда сотрудников
Пересчет заработной платы сотрудникам ООО «Mybox.Белгород»	78 800

Продолжение табл.3.5

Внедрение системы бонусов для разных категорий работников, в том числе:	
Продавцы и администраторы при производительности от наименьших показателей продаж до самых больших	От 5 378 до 9 874
Управляющий пунктом обслуживания клиентов при производительности от наименьших показателей продаж до самых больших	От 6 574 до 11 027
Премии работникам отделения мотивации и заработной платы за внедрение новой системы мотивации (для 4 человек)	В рамках з/п
Создание системы нематериального стимулирования и закрепление ее в Положении о системе мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Mybox.Белгород»	В рамках заработной платы
Итого	От 90 752 до 99 701

При пересчете заработной платы сотрудникам ООО «Mybox.Белгород» бралась разница между ожидаемым уровнем оклада и старым окладом, умноженное на количество работников. Всего в 1 точке ресторана суши ООО «Mybox.Белгород» работают 7 человек: 1 управляющий, 2 продавца с графиков работы 2/2, два администратора с графиком работы 2/2 и 2 сушиста с графиком работы 2/2. Таким образом, дополнительные расходы на заработную плату в месяц составят 78 800 рублей.

При расчете перевода системы бонусов в денежный эквивалент для сотрудников ООО «Mybox.Белгород» брались показатели среднемесячных личных продаж 1 работника, который составил 3 824, умноженное при минимальных продажах на K1 (0.75) и K2 (0,75) и на комиссию 2.9. Аналогичным образом был рассчитан максимальный показатель бонусов.

При внедрении новой системы мотивации ответвленными лицами назначаются начальник отдела управления персоналом.

Таким образом, общая стоимость предложенного нами проекта совершенствования варьируется в пределах от 90 752 рублей до 99 701 рубля.

Наша организация владеет данными денежными средствами, поэтому займы из сторонних организаций не понадобятся.

Предполагается, что предлагаемые условия оплаты труда устроят всех рабочих, вследствие чего произойдет увеличение объема предоставляемых услуг на 15%.

Годовой экономический эффект при сравнении ситуации до и после внедрения комплекса мероприятий рассчитывается по показателю прирост прибыли и определяется по формуле:

$$\text{Э}_{\text{пр}} = (\text{П}_1/\text{A}_1 - \text{П}_0/\text{A}_0) * \text{A}_1, \text{руб.}; \quad (1.8)$$

Где, $\text{Э}_{\text{пр}}$ - годовой прирост прибыли, руб.;

П_1 и П_0 - годовая прибыль по проектируемому и базовому вариантам, руб.;

A_1 и A_0 - годовой объем произведенной продукции (работ, услуг) по проектируемому и базовому вариантам, т.

Таким образом, мы знаем показатели 2015 года.

Где $\text{П}_0 = 23\,444\,172$ руб.;

$\text{A}_0 = 73,4$ тыс. руб.

Следовательно при увеличении объемов предоставляемых услуг на 15%, мы можем рассчитать A_1 .

$\text{A}_1 = 73,4 * 1,15 = 84,4$ тыс. руб.

Предполагается, что вследствие внедрения проекта, и устранения недовольства сотрудников системой мотивации, рост прибыли составит 13,7 % начиная с сентября 2016г, при условии внедрения проекта к 1 сентября 2016 года.

Таким образом, мы получим ежемесячный прирост в общем доходе в 29 805,07 рублей.

По имеющимся данным из отчета о прибылях и убытках ООО «Mybox.Белгород» за 2015 год, мы знаем, что общий доход всех ресторанов суши ООО «Mybox.Белгород» составил 26 656 023 руб.

Таким образом, имея данные о приросте прибыли на 13,7%, мы можем рассчитать прирост прибыли после внедрения проектных мероприятий, где

$$26\,656\,023 * 1,15 = 30\,654\,426 \text{ руб.}$$

Таким образом, у нас имеются все данные для расчета годового экономического эффекта.

$$\begin{aligned} \text{Э}_{\text{пр}} &= (30\,654\,426/84,4 - 26\,656\,023/73,4) * 84\,445 = \\ &= (363204 - 363161) * 84\,445 = 3\,631\,135 \text{ рублей.} \end{aligned}$$

Таким образом, из приведенных нами расчетов, мы видим, что ООО «Mybox.Белгород» после внедрения проектных мероприятий получит дополнительную прибыль в размере 3 631 135 рублей.

Далее рассчитаем срок окупаемости предложенного нами проекта совершенствования. Для этого применим формулу:

$$T = K / П; \quad (1.9)$$

Где Т – срок окупаемости,

К – капитальные вложения на проект,

П – годовой прирост в прибыли организации.

$$\text{Таким образом } T = 99\,701 / 3\,631\,135 = 0,02$$

Срок окупаемости нашего проекта 2 месяца, что говорит о том, что наш проект экономически эффективен и имеет небольшой период, за который окупится проект.

Теперь рассмотрим эффективность проекта совершенствования с социальной точки зрения.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «Mybox.Белгород» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов организации, а так же эффективностью труда самого работника.

Увеличение прибыли после внедрения системы мотивации персоналом происходит в результате повышения уровня постоянной части заработной платы, внедрения системы премирования в оплату труда и предоставление социального пакета, что ведет к повышению мотивации сотрудников и как следствие повышению производительности труда. Если до внедрения данных мероприятий сотрудники не были заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе, то после внедрения данных мероприятий сотрудники стали более активными.

Для того чтобы работники трудились эффективно, имели высокую мотивацию к труду, необходимо давать им:

- 1) сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- 2) создавать в компании дух единой команды;
- 3) проводить совещания с подчиненными;
- 4) привлекать их к формулировке целей и выработке решений;
- 5) поощрять достигнутые результаты, творческие способности;
- 6) обеспечивать возможность для обучения и переподготовки, чтобы полностью использовать их потенциал;
- 7) продвигать подчиненных по служебной лестнице;
- 8) обеспечить на работе взаимное доверие, уважение и поддержку; компенсировать затраты усилий сотрудников посредством повышения заработной платы и премий по результатам определенного периода;
- 9) давать сотрудникам примеры поведения, которые побуждали бы их к объединению, искренности и честности.

Это не простой результат действия совокупности мотивирующих воздействий, идущих от организации и руководителя. Мотивация появляется

как результат восприятия и оценки своего труда в организации и комплекса мотивирующих воздействий, направленных на него.

Истинная мотивация возникает в голове, в душе и сердце сотрудника. И это не простой результат действия совокупности мотивирующих воздействий, идущих от организации и руководителя, а сложный процесс восприятия и оценки труда, принадлежности и лояльности к своей организации. И лишь тот, кто сможет раскрыть эту истинную мотивацию в сотруднике, будет занимать лидирующую позицию на рынке.

Вывод к главе 3.

Таким образом, нами был разработан проект совершенствования системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Mybox.Белгород». В качестве основных мероприятий мы предложили ввести новые оклады сотрудников фирмы, что позволит повысить заинтересованности в работе. Также нами была предложена системы бонусов, которая непосредственно зависит от объема месячных продаж. Общая стоимость предложенных нами мероприятий варьируется до 99 701 рубля в зависимости от получаемых сотрудниками бонусов.

Проведя расчет экономической эффективности, мы установили, что наши мероприятия принесут ООО «Mybox.Белгород» дополнительную годовую прибыль в размере 3 631 135 рублей, что говорит о том, что мероприятия являются эффективными с экономической точки зрения. Также мы провели расчет сроков окупаемости проекта и установили, что он составит 2 месяца, что также эффективно с экономической точки зрения.

Таким образом, мы считаем целесообразным внедрение нашего проекта совершенствования для ООО «Mybox.Белгород».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация труда формируется еще до начала профессиональной трудовой деятельности, в процессе социализации индивидуума путем усвоения им ценностей и норм трудовой морали и этики, а также посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как ценности и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т.д., приобретаются первоначальные трудовые навыки.

Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей. Именно они придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ жизни. Непосредственное участие детей в производительном труде само по себе на мотивацию не влияет. Важно, какие нормы и правила трудовой жизни при этом будут усвоены.

Мы изучили организационно-экономическую характеристику ООО «Муbox.Белгород». Выяснили, что предприятие стабильно укрепилось на рынке японской и паназиатской кухни. В результате анализа управления персоналом мы выяснили, что большинство работников ООО «Муbox.Белгород» имеют среднее специальное образование. Система управления персоналом четко организована в организации. В результате анализа системы мотивации мы выяснили, что в организации имеются как сильные стороны, так и слабые стороны, среди которых сложность расчета

премии, недоступность высшего руководства для большинства работников организации, а также спонтанность принятия изменений для сотрудников и медленный карьерный рост.

Нами был разработан проект совершенствования системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Mybox.Белгород». В качестве основных мероприятий мы предложили ввести новые оклады сотрудников организации, что позволит повысить заинтересованности в работе. Также нами была предложена системы бонусов, которая непосредственно зависит от объема месячных продаж. Общая стоимость предложенных нами мероприятий варьируется до 99 701 рубля в зависимости от получаемых сотрудниками бонусов.

Проведя расчет экономической эффективности, мы установили, что наши мероприятия принесут ООО «Mybox.Белгород» дополнительную годовую прибыль в размере 3 631 135 рублей, что говорит о том, что мероприятия являются эффективными с экономической точки зрения. Также мы провели расчет сроков окупаемости проекта и установили, что он составит 11 месяцев, что также эффективно с экономической точки зрения.

Таким образом, мы считаем целесообразным внедрение нашего проекта совершенствования для ООО «Mybox.Белгород».

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин, А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: учеб. пособие для вузов / А. Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2012. – 544 с.
2. Акмаева, Р. И. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников [Текст]: учеб. пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. – Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2012. – 391 с.
3. Алиев, И. М. Экономика труда: теория и практика [Текст]: учеб. для бакалавров / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – М.: Юрайт, 2014. – 670 с.
4. Артемова, М.В. Управление мотивацией - это польза или вред? // Управление персоналом: : [Текст] учеб. пособие/ 2008, № 12. С.12-14.
5. Атаманчук, Г.В. Управление: социальная ценность и эффективность [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Атаманчук - М.: РАГС, 2009. - 239 с.
6. Атаманчук, Г.В., Кейзеров Н.М. Культура решений менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Атаманчук - М.: РАГС, 2008. - 145с.
7. Афанасьев, В.Г., Урсул А.Д. Об эффективности социального управления. Вопросы философии [Текст] / - 2008. - №7. - С.50-59.
8. Аширов, Д. А. Трудовая мотивация [Текст]: учеб. пособие / Д. А. Аширов. – М.: Проспект, 2015. – 444 с.
9. Басовский, Л. Е. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие / Л. Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2003 - 216 с.

10. Батурина. С.В. Методы изучения мотивации сотрудников.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 10. С. 15-17.
11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: [Текст] учеб. пособие / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Юнити, 2007. - 127 с.
12. Беркович, Т.А. Организационное сопровождение функции мотивации и стимулирования труда работников: [Текст] учеб. пособие / Т.А. Беркович - М: ПРОГРЕСС, 2007. –624 с.
13. Быченко, Ю. Г. Мотивация труда как фактор развития человеческого капитала / Ю. Г. Быченко, М. Г. Гильфанова. – Саратов: Научная книга, 2012. – 191 с.
14. Варданын, И.С. Основные тенденции к мотивации персонала: [Текст] учеб. пособие/ И.С. Варданын – М: ЭКОНОМИКА, 2005- 258 с.
15. Вайсбурд, В. А. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / В. А. Вайсбурд. – М.: Издательство «Омега Л», 2011. – 376 с.
16. Ветлужская, Е. М. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда [Текст] / Е. М. Ветлужская //Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 1. – С. 8-11.
17. Висторобская, Е. Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования [Текст]: учеб. пособие / Е. Н. Висторобская, Л. Г. Гребеник. – Белгород: Изд-во БУКЭП, 2013. – 295 с.
18. Висторобская, Е. Н. Организация труда персонала [Текст]: Учебное пособие / Е. Н. Висторобская. – Белгород: Издательство БУПК, 2014. – 220 с.
19. Волгин, Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: [Текст] учеб. пособие/ Н.А. Волгин -М.: Универсум, 2009. – 274 с.
20. Волковицкая, Г. А. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учеб. пособие / Г. А. Волковицкая. – СПб.: Книжный дом, 2012. – 159 с.
21. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / Б. М. Генкин. – М.: ИНФРА-М. – 2011. – 520 с.

22. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы: (теория и практика) [Текст] / Б. М. Генкин. – М.: Норма, 2013. – 351 с.
23. Глаз, В. Н. Мотивация трудовой деятельности: теория и практика управления [Текст] / В. Н. Глаз, Ю. А. Глаз. – М.: Илекса, 2014. – 403 с.
24. Глущенко, Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления: [Текст] учеб. пособие/ Е.В. Глущенко - М.: Российская экономическая академия, 2007. - 489 с.
25. Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т.: [Текст] учеб. пособие/ В.В. Гончаров - М. : МНИИПУ, 2009. - 368 с.
26. Данакин, Н.Р., Шеденков С.А. Технология принятия управленческих решений: [Текст] учеб. пособие/ Н.Р. Данакин - Белгород, 2009. - 3851 с.
27. Дашкова, Е. С. Современные системы вознаграждения персонала [Текст] / Е. С. Дашкова. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2014. – 107 с.
28. Девятковская, И. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебно-методическое пособие / И. В. Девятковская. – Екатеринбург: УрГПУ, 2012. – 152 с.
29. Дикарева, А.А., Мирская М.И. Социология труда: [Текст] учеб. пособие/ А.А. Дикарева - М.: Высшая школа, 2008. - 314 с.
30. Дорофеев, В.Д., А.Н.Шмелева А.Н., Н. Ю. Шестопап. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ В.Д. Дорофеев - М.: ИНФРА-М, 2008. – 574 с.
31. Дриккер, А.Я. Планирование развития коллективов: [Текст] учеб. пособие/ А.Я. Дриккер - М.: Стройиздат, 2008. - 128 с.
32. Дятченко, Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами: [Текст] учеб. пособие/ Л.Я. Дятченко - М. - Белгород, 2009. - 185 с.
33. Егоршин, А.П. Управление персоналом: [Текст] учеб. пособие/ А.П. егоршин - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - 120 с.
34. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 376 с.

35. Жданкин, Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал: [Текст] учеб. пособие/ Н.А. Жданкин - М: ВИНТИ, 2008. – 624 с.
36. Жданкин, Н. А. Мотивация персонала [Текст]: измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н. А. Жданкин. – М.: Финпресс, 2014. – 269 с.
37. Жулина, Е. Г. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / Е. Г. Жулина. – М.: Эксмо, 2014. – 208 с.
38. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: учеб. пособие для вузов / Н. Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 455 с.
39. Зельдович, Б. З. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ Б.З. Зельдович – М: ЭКЗАМЕН, 2009. – 514 с.
40. Иваненко, Л. В. Управление мотивацией персонала [Текст]: учеб. пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова. – Самара: Самарский ун-т, 2013. – 141 с.
41. Иванов, Ю.В. Соционика и мотивация труда.// Управление персоналом: [Текст]: 2008, № 6. С.59-61.
42. Иванова, С.И. Поощряем сотрудников по результатам оценки// Кадровое дело: [Текст]: 2006, № 3. – С. 28-29.
43. Измайлова, М.Н. Мотивация трудовой деятельности: современные теории: [Текст] учеб. пособие/ М.Н. Измайлова - СПб: ПИТЕР, 2008. – 248 с.
44. Ильенкова, С. Д. Основы менеджмента [Текст] / С.Д Ильенкова, В.И. Кузнецов. – М.: ЕАОИ, 2014. – 262 с.
45. Караваев, В. А. Управление человеческим капиталом организации на основе формирования позитивной мотивации персонала [Текст] / В. А. Караваев. – М.: Перо, 2013. – 131 с.
46. Карапетян, З. Ю. Как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников [Текст] / З. Ю. Карапетян // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – № 2. – С. 148-153.
47. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. для вузов / Л. В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2012. – 235 с.

48. Кетько, Н. В. Применение методов поддержки принятия решений для управления мотивацией труда [Текст] / Н. В. Кетько. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 139 с.
49. Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: [Текст] учеб. пособие/ А.Я. Кибанов – М.: «ЭКЗАМЕН», 2005. - 624 с.
50. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 301 с.
51. Ковряков, Д. В. Мотивационный менеджмент. Управление системой мотивации персонала [Текст] / Д. В. Ковряков, А. Ю. Пома. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2013. – 212 с.
52. Кокин, Ю.А. Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России // Человек и труд [Текст]: - 2009. - №7. - С. 83-87.
53. Кокин, Ю. П. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю. П. Кокин. – М.: Магистр, 2011. – 686 с.
54. Колосова, Р. П. Экономика персонала [Текст]: учеб. пособие для вузов / Р. П. Колосова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 896 с.
55. Кондратьев, О. В. Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них [Текст] / О. В. Кондратьев, Ю. Е. Мелихов, М. В. Снежинская. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 216 с.
56. Косенкова, В. В. Истинное понимание мотивации [Текст] / В. В. Косенкова // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 3. – С. 236-238.
57. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент [Текст] / Ф. Котлер. – Спб: Питер, 2012. – 816 с.
58. Коблева, А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом: [Текст] учеб. пособие/ А.Л. Коблева - М: ПРОФИ, 2010. – 348 с.
59. Кокурина, И. Г. Методика изучения трудовой мотивации: [Текст] учеб. пособие/ И.Г. Кокурина - М., 2003. – 244 с.

60. Костин, В. А. Менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ В.А. Костин -М: КРЕУС, 2008. – 627 с.
61. Ковалев, В.В. Финансы предприятий: [Текст] учеб. пособие/ В.В. Ковалев - М.: ООО «ВИТ-РЭМ», 2007. - 352 с.
62. Комарова, Н.А. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд [Текст]: - 2009. - №10. - С. 90-92.
63. Кочеткова, А.И., Логвинов, С.А. Управление персоналом фирмы: [Текст] учеб. пособие/. Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ФА, 2003. – 345 с.
64. Кравченко, Е. Ю. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Е. Ю. Кравченко. – Белгород: БУКЭП, 2011. – 239 с.
65. Куприянова, З.А. Как меняется отношение к труду // Человек и труд [Текст]: - 2008. - №2. - С. 118-124.
66. Лебедева, Н.В. Как мотивировать сотрудников работать с полной отдачей. // Кадровое дело [Текст]: 2005, № 3. – С. 29-38.
67. Лобанова, Т.В. Системы рыночной мотивации персонала: [Текст] учеб. пособие/ Т.В. Лобанова - М :ПОЛЛИ, 2010. – 345 с.
68. Магура, М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 6. С. 99.
69. Маслова, В. М. Управление персоналом [Текст]: учеб. для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2012. – 489 с.
70. Михайлова, Л. Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании [Текст] / Л. Л. Михайлова // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 2. – С. 78-84.
71. Миронова, М.А. Когда деньги не стимулируют: [Текст] учеб. пособие/ М.А. Миронова – СПб: ЭТКО, 2010. – 394 с.
72. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учеб. для бакалавров / Е. Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
73. Петров, В. И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия [Текст]: учеб. пособие / В. И. Петров. – М.: Изд-во Современное управление, 2012. – 492 с.

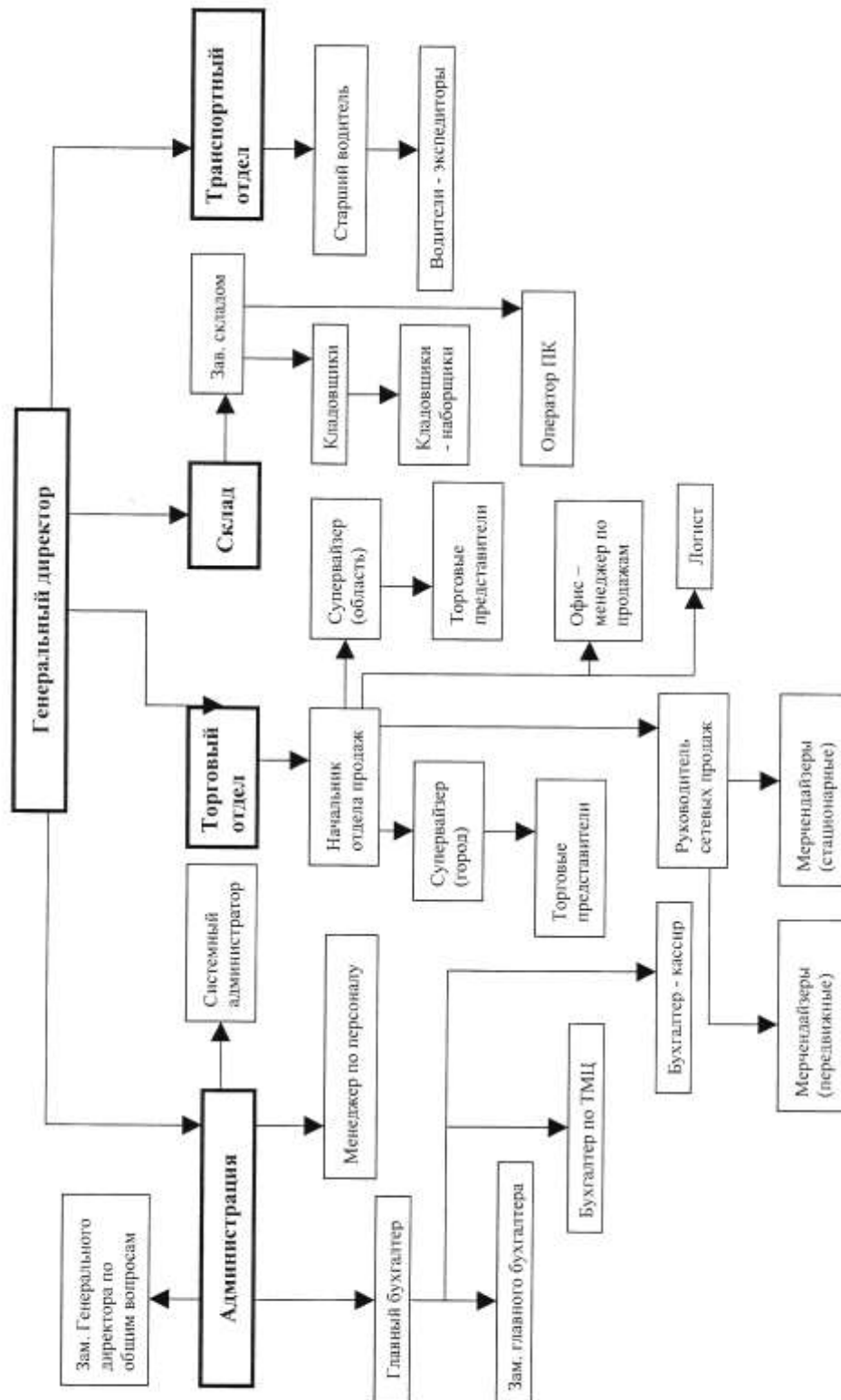
74. Пул, М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Пул, М. Уорнер. – СПб.: Питер, 2012. – 1200 с.
75. Пушкарёва, Е. В. Инновационные методы мотивации персонала [Текст] / Е. В. Пушкарёва, Э. Р. Абдураимова // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». Том 26 (65). – 2013 г. – № 2. – С. 117-124.
76. Пястолов, С. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / С. М. Пястолов. – М.: Академия, 2012. – 336 с.
77. Рогожкин, М. Ю. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / М. Ю. Рогожкин. – М.: ИндексМедиа, 2012. – 304 с.
78. Рофе, А. И. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / А. И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2014. – 400 с.
79. Рофе, А. И. Организация труда рабочих и служащих [Текст]: учеб. для вузов / А. И. Рофе. – М.: МИК, 2013. – 534 с.
80. Рындин, Е. В. Современные подходы к управлению персоналом организации [Текст] / Е. В. Рындин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. - № 1 (49). – С. 449-454
81. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий [Текст]: учеб. пособие для вузов / Г. В. Савицкая. – М.: Перспектива, 2012. – 344 с.
82. Соболева, И.В. Результаты диагностирования мотивов трудовой деятельности работников АПК.// Управление персоналом [Текст]: 2008, № 6. С. 135-136.
83. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]: учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 312 с.
84. Сомов, Л.Ю. Эффективная система оплаты труда – еще один шаг к успеху вашей фирмы. // Управление персоналом [Текст]: 2007, № 14. С. 128-129.
85. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом: [Текст] учеб. пособие/ Э.Е. Старобинский - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. - 387 с.

86. Толмачев, Р. А. Оценка персонала: современные системы и технологии [Текст] / Р. А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 176 с.
87. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2014. – 693 с.
88. Уткин, Э.А., Бутова Т.В. Мотивационный менеджмент: [Текст] учеб. пособие/ Э.А. Уткин - М: ТЕИС, 2004. – 285 с.
89. Шалгина, Ю. Е. Мотивация персонала как фактор, побуждающий к труду [Текст] / Ю. Е. Шалгина // Молодежь и наука. – 2014. – № 1. – С. 12-18.
90. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации [Текст]: учеб. пособие / С. А. Шапиро. – М.: КноРус, 2012. – 251 с.
91. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организацией: [Текст] учеб. пособие/ С.В. Шекшня - М.: ЗАО «Бизнес- школа», 2007. – 349 с.
92. Шкурко, С.И., Стимулирование качества и эффективности производства: [Текст] учеб. пособие/ С.И. Шкурко - М.: Мысль, 2007. - 269с.
93. Шлендер, П. Э. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / П. Э. Шлендер. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с.
94. Хотинская, Г. И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятий сферы услуг) [Текст]: учеб. пособие / Г. И. Хотинская. – М.: Издательство: «ДИС», 2015. – 240 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Организационная структура управления ООО «Муbox.Белгород»



Приложение 2

Тест «Формирование положительной групповой мотивации» В.А. Розановой

Инструкция по использованию теста: Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл (обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру), который характеризует состояние мотивации в группе, членом которой вы являетесь. Затем суммируйте все отмеченные баллы.

Желательно выполнить это задание всеми членами вашей группы и получить средний результат оценок.

Оценка результатов:

25-48 баллов – группа отрицательно мотивирована;

49-74 баллов – группа слабо мотивирована;

75-125 баллов – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;

126-151 баллов – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;

152-175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

№	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
1	<u>Высокий уровень</u> сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	<u>Низкий</u> уровень сплоченность группы
2	<u>Высокая</u> активность <u>членов</u> группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3	Нормальные межличностные <u>отношения</u> в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4	<u>Отсутствие</u> конфликтов в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие конфликтов в группе
5	Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой совместимости

6	Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие работниками организационных целей
7	Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	<u>Члены</u> группы не принимают авторитета руководителя
8	Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя
9	Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10	Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11	Участие членов группы в процессе принятия решений	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие членами группы участия в обсуждении и принятии решений
12	Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Нет условий для выражения творческого потенциала
13	<u>Стремление</u> принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие <u>стремления</u> у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14	Наличие хорошего психологического климата в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие плохого психологического климата в группе
15	Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16	Наличие активной жизненной позиции <u>внутри</u> группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17	Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18	Высокая степень <u>согласованности действий</u> у членной группы	7 6 5 4 3 2 1	Слабая степень согласованности действий у членной группы
19	Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие общегрупповых ценностей
20	Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Наличие стрессов внутри группы
21	Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1	Стремление членов группы работать индивидуально
22	Положительное <u>отношение</u> руководителя к подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	<u>Отрицательное</u> отношение руководителя к подчиненным
23	Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24	Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25	Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления самостоятельно решать

группы		поставленные задачи у членов группы
--------	--	-------------------------------------

Приложение 3

Положение о материальной мотивации и оплате труда

РАЗДЕЛ 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Назначение положения

1.1.1. Настоящее положение устанавливает принципы и правила начислений материального вознаграждения и расчетов компенсационного пакета для различных категорий сотрудников компании ООО «Mybox.Белгород».

1.1.2. Настоящее положение регламентирует порядок формирования и изменения начисления заработной платы сотрудников ООО «Mybox.Белгород».

1.1.3. Компания ООО «Mybox.Белгород» применяет современные эффективные методы для построения системы мотивации персонала, а также устанавливает процессы постоянного совершенствования форм и методов материального вознаграждения труда сотрудников компании и считает залогом успешности бизнес-процессов всех уровней.

1.1.4. Настоящее положение устанавливает порядок определения должностных окладов в штатной структуре компании, порядок установления и изменения должностных окладов, часовых ставок и надбавок к должностным окладам, выплаты компенсаций, доплат и иных денежных выплат работникам и порядок премирования.

1.1.5. С нормами настоящего положения должен быть ознакомлен каждый сотрудник компании ООО «Mybox.Белгород».

1.1.6. Настоящее положение является основополагающим документом для развития любых регламентов по внедрению системы мотивации и планированию мер и форм материального вознаграждения.

1.2. Положение о материальной мотивации основывается на следующих нормативно-правовых актах:

- «Трудовой Кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001), а также нормативные документы, уже действующие в организации;
- «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 № 17-ФЗ (принят ГД ФС РФ 19.07.2000).
- Закон РФ от 19.02.1993 № 4520-1 (ред. от 29.12.2004) «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах крайнего севера и приравненных к ним местностях».
- Постановление Госкомтруда СССР, Секретариата ВЦПС, Минздрава СССР от 31.12.1987 №794/33-82 «Об утверждении основных положений о вахтовом методе организации работ» (ред. от 17.01.1990, с изм. от 19.02.2003).
- Приказ Минтруда РСФСР от 22.11.1990 № 2 «Об утверждении инструкции о порядке предоставления социальных гарантий и компенсаций лицам, работающим в районах крайнего севера и в местностях, приравненных к районам крайнего севера, в соответствии с действующими нормативными актами» (ред. от 11.07.1991, с изм. от 03.08.2006).
- Приказ Минтруда РСФСР от 22.11.1990 № 3 «Об утверждении инструкции о порядке предоставления работникам предприятий, учреждений и организаций, расположенных в Архангельской области, Карельской АССР, Коми ССР в составе РСФСР, в южных районах Дальнего востока, Красноярского края, Иркутской области, а также в Бурятской АССР, Тувинской АССР и Читинской области, социальных гарантий и компенсаций

в соответствии с Постановлением ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦПСИ от 6 апреля 1972 года № 255».

– Федеральный закон от 21.07.2007 № 183-ФЗ «О бюджете фонда социального страхования российской федерации на 2008 год и на плановый период 2009 и 2010 годов» (принят ГД ФС РФ 06.07.2007).

– Федеральный закон от 29.12.2006 № 255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» (принят ГД ФС РФ 20.12.2006).

– Постановление Правительства РФ от 15.06.2007 № 375 «Об утверждении положения об особенностях порядка исчисления пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам гражданам, подлежащим обязательному социальному страхованию».

– Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы».

– Постановление Правительства Российской Федерации от 07.10.1993 № 1012 «О порядке установления и исчисления трудового стажа для получения процентной надбавки к Заработной плате лицам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и в остальных районах Крайнего Севера»

1.3. Цели создания положения:

– повышение материальной заинтересованности работников в улучшении хозяйственных и экономических результатов деятельности компании;

– формирование стабильного кадрового состава;

– создание условий для максимального раскрытия трудового потенциала работников.

- процесс мотивации направлен на создание таких корпоративных условий, которые побуждают персонал компании быть приверженцами корпоративных ценностей;
- процесс мотивации имеет целью создать, развивать и поддерживать систему стимулирования, методы и процедуры по материальному обеспечению и компенсации сотрудникам их трудовых вложений в общее дело компании.
- положение направлено на усиление связи оплаты труда сотрудников ООО «Mybox.Белгород» с их личным трудовым вкладом и конечными результатами работы компании в целом.

РАЗДЕЛ 2. ТЕРМИНОЛОГИЯ

В компании ООО «Mybox.Белгород» используются следующие термины и понятия:

Мотивация персонала – это совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих работников к деятельности, направленной на достижение целей заданных в компании.

Система мотивации – совокупность взаимосвязанных факторов (стимулов), которые используются в организации для мотивирования сотрудников, а также принципы и нормы их использования.

Материальная мотивация – совокупность благ, выражающихся в денежной форме, которые сотрудник получает за свой труд, и организованную активность.

Компенсационный пакет – стабильный набор благ, которые организация предоставляет работнику за его труд, выполненные должностные обязанности.

Индексация заработной платы – система корректировки заработной платы в зависимости от изменения среднего уровня (потребительских) цен в экономике.

Утилитарные ресурсы мотивации – материальные и социальные блага, которые связаны с повседневными интересами сотрудников. Руководство с их помощью стимулирует персонал. Используются как поощрения, так и наказания (повышение/снижение зарплаты).

Денежные стимулы – система оплаты труда, включающая окладную часть ежемесячной заработной платы и премию, выплачиваемую индивидуально сотруднику.

Основная заработная плата – окладная часть оплаты труда сотрудника, в соответствии с занимаемой должностью. Предназначена для того, чтобы обеспечивать минимальную оплату труда при условии отработки установленного количества времени и объема работ.

Дополнительные выплаты – надбавки, доплаты и компенсации, которые зависят от квалификации работника и условий труда.

Премия – переменная или постоянная выплата за основные результаты индивидуального труда сотрудника.

Бонус – переменная выплата за коллективные результаты труда проектной группы.

Материальная помощь – выплачивается в чрезвычайных или особых случаях: потери жилья при стихии, пожаре или других природных катаклизмах; смерти ближайшего родственника; смерти сотрудника (выплачивается родственникам);

Должностной оклад – размер номинальной месячной заработной платы, установленный работнику согласно занимаемой им должности. Оклад устанавливается в соответствии со штатным расписанием и должностной вилкой, шкалой категорий. К должностному окладу, как правило, устанавливаются надбавки в зависимости от стажа работы, квалификации, знания иностранного языка. Оклад в сумме с надбавками и возможными премиями за качество, срочность выполнения работы.

Оклад – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц;

Переменная премия – поощрение в форме денежного вознаграждения, которое не является фиксированной частью оплаты труда;

РАЗДЕЛ 3. ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Диагностика качества системы мотивации проводится в компании раз в год с целью корректировки и пересмотра системы материальной мотивации. По результатам оценки системы мотивации в компании может быть пересмотрена окладная или переменная часть оплаты труда сотрудников компании, включая индексацию оплаты труда.

3.1. Цели диагностики системы материальной мотивации:

- получить информацию о недостатках системы денежного стимулирования сотрудников; – рассмотреть возможности исправления и целостного формирования новой системы материальной мотивации;
- выработать стратегию и политику мотивации и установить систему оплаты труда.

3.2. Этапы диагностики системы материальной мотивации:

- диагностика состояния рынка труда, уровня оплат всех категорий профессий (сотрудников), труд которых используется в компании;
- диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации (внутреннее исследование);
- анализ полученных данных и выработка рекомендаций по формированию новой системы оплаты труда.

3.3. Порядок проведения диагностики.

Оценка качества системы мотивации проводится отделом по управлению персоналом.

Отдел по управлению персоналом может привлекать сторонние организации и консалтинговые компании для диагностики и обработки данных.

Ответственными за организацию процедур диагностики и составление отчета для выработки рекомендаций назначаются Региональный управляющий Ярыгина А.А.

РАЗДЕЛ 4. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

4.1. Для сотрудников ООО «Mybox.Белгород», если иное не предусмотрено трудовыми договорами, устанавливается постоянная повременная система оплаты труда.

4.2. Заработная плата в компании ООО «Mybox.Белгород» устанавливается, начисляется и выплачивается в валюте Российской Федерации (в рублях).

4.3. Заработная плата сотрудников пересматривается после завершения финансового года, по результатам и в зависимости от увеличения прибыли компании.

4.4. Постоянная повременная система оплаты труда предусматривает, что величина заработной платы работника зависит от фактически отработанного им времени, фактический учет которого осуществляется в

установленном законом порядке в соответствии с табелем учета рабочего времени.

4.5. Полномочия и ответственность лиц, ведущих табели учета рабочего времени, определены в их должностных инструкциях. В случае, если ответственные лица не определены, за табель учета рабочего времени сотрудников ответственность несет руководитель подразделения по прямой подчиненности работника.

4.6. Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности и условий выполняемой работы, количества и качества затраченного труда, его конечных результатов.

4.7. Заработная плата работникам компании ООО «Mybox.Белгород» выплачивается в сроки и порядке, установленном Правилами внутреннего трудового распорядка и трудовым договором.

РАЗДЕЛ 5. ФОРМИРОВАНИЕ ИСТОЧНИКА ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

5.1. Источником оплаты труда является фонд оплаты труда, предусмотренный в бюджете компании на соответствующий финансовый год. Плановый размер фонда оплаты труда определяется как совокупность окладов, часовых ставок, доплат, компенсаций и других выплат в соответствии со штатным расписанием, с учетом плана приема сотрудников, а также планового премиального фонда, утверждаемого по результатам финансово-хозяйственной деятельности компании ООО «Mybox.Белгород» и ее структурных подразделений.

5.2. Общий размер фонда оплаты труда по результатам финансово-хозяйственной деятельности определяется и утверждается Генеральным директором организации. Утвержденный фонд в дальнейшем подлежит распределению между структурными подразделениями с учетом результатов

деятельности как самого подразделения, так и индивидуальных показателей работников.

РАЗДЕЛ 6. ОПЛАТА ТРУДА СОТРУДНИКОВ

6.1. Формы оплаты труда, применяемые в компании

6.1.1. Повременная оплата труда в зависимости от количества отработанного времени (часов), в должностных окладах. Устанавливается для стимулирования работы сотрудников в общей форме и зависит от продолжительности рабочего времени и обусловлена добросовестным выполнением должностных требований.

6.1.2. Оплата по результатам индивидуального труда, исходит из объема выполненной работы и норм ее оплаты. Применяется в форме сдельной оплаты труда к внештатным сотрудникам компании.

6.1.3. Оплата в зависимости от эффективности работы всей компании и ее конкретного подразделения. Применяется к сотрудникам, участвующим в прибыли компании (управляющие партнеры). Выражается в виде опционов, премии.

6.1.4. Оплата в зависимости от квалификации и профессионализма. Начисляется в виде платы за компетенции, надбавки за степень кандидата или магистра, доктора наук или иной степени, полученной в зарубежном учебном учреждении.

6.2. Начисление заработной платы

6.2.1. Структура заработной платы:

– гарантированные выплаты сотрудников составляют должностной оклад (часовая ставка), доплаты за совмещение профессий или исполнение

обязанностей временно отсутствующего работника, обусловленной трудовым договором и прочие выплаты, производимые за труд в соответствии с нормативами рабочего времени и трудовым законодательством;

– не гарантированные выплаты включают премии, выплачиваемые за достижение результатов и показателей эффективности труда, направленные на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности сотрудников ООО «Mybox.Белгород» за выполнение поставленных задач, своевременное и качественное выполнение ими своих трудовых обязанностей, формирование и укрепление лояльности, а так же другие виды вознаграждений.

6.2.2. Порядок начисления основной части оплаты труда:

– начисление оплаты труда сотрудника компании ООО «Mybox.Белгород» проводится в соответствии со штатным расписанием и не должно быть меньше минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом о минимальном размере оплаты труда (ФЗ № 82-ФЗ от 19.06.2000);

– распределение вознаграждения проводится в соответствии со сложностью, объемами работ, результатами работ, уровня ответственности по должности и другими требованиями;

– начисление заработной платы, ее переменной части осуществляется в зависимости от индивидуальных результатов, для начисления бонуса – коллективных результатов труда;

– компания проводит ежегодную индексацию заработной платы всех категорий сотрудников;

– в случае прекращения трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику, производится в день увольнения работника. Указанные суммы выплачиваются работнику путем зачисления на его банковский счет (счет банковской карты);

– в случае, когда трудовым договором предусмотрен иной порядок выплаты работнику заработной платы, и если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы должны быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете;

6.2.3. Порядок начисления переменной части заработной платы:

- структура и содержание компенсационного пакета варьируется в зависимости от степени ответственности, по категориям должностей;
- дополнительные вознаграждения руководителей подразделений выплачиваются в зависимости от достижения стратегических целей, установленных для подразделений, которые они возглавляют;
- по результатам деятельности за отчетный период (месяц, квартал или иной период) в компании ООО «Mybox.Белгород» могут приниматься решения о премировании работников;
- премии не являются гарантированной частью заработной платы и направлены исключительно на поощрение работников в соответствии со ст. 191 ТК РФ.

РАЗДЕЛ 7. ПОРЯДОК ВЫПЛАТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

7.1. Дополнительные выплаты в компании начисляются в виде надбавки, доплаты и компенсации, которые зависят от квалификации работника и условий труда. К ним относятся:

- доплаты за ненормированный рабочий день;
- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- надбавки за ученые степени и звания, почетные звания;
- персональные надбавки руководителям и специалистам за выполнение особых функций;
- за совмещение профессий;

- оплата сверхурочных;
- доплаты за вечернюю и ночную смену, и др.

7.2. Вознаграждение за конечный результат

Выплачивается за достижение определенных установленных целей деятельности предприятия, подразделений и отдельных сотрудников в следующих случаях:

- увеличения объема выработки, товарной продукции и услуг;
- повышение производительности труда;
- повышение качества продукции, работ и услуг;
- своевременный или досрочный ввод объектов в эксплуатацию;
- экономию ресурсов (финансовых, материальных, технических, энергетических и других);
- введение изобретений или рационализаторских предложений, и др.

7.3. Единовременные премии

- выплачиваются за особые достижения в работе по предложению непосредственного руководителя;
- за значимые достижения в целях решения задач, стоящих перед подразделением и/или компании в целом;
- за реализацию мероприятий, вызванных форс-мажорными обстоятельствами, или требующими получения результатов в сжатые сроки и.т. п.
- за выполнение проектных задач или выполнение разовых поручений руководства компании;

Решение о начислении и выплате работнику единовременной премии, а также о её размере принимает Генеральный директор компании ЗАО «ККК» путем подписания Приказа с учетом наличия свободных денежных средств, которые могут быть направлены на эти цели.

РАЗДЕЛ 8. ГАРАНТИИ

8.1. Виды, объемы и условия предоставления работникам гарантий и компенсаций определяются законодательством Российской Федерации.

8.2. Компания предоставляет гарантии и компенсации при направлении работника в служебную командировку, которые устанавливаются в соответствии с Положением о командировании.

8.3. При направлении сотрудника компании для повышения квалификации с отрывом от работы за ним сохраняется место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы.

8.4. Сотрудникам, направляемым для повышения квалификации с отрывом от работы в другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.

8.5. Компания предоставляет гарантии при временной нетрудоспособности работника. Сотрудникам компании выплачивается пособие по временной нетрудоспособности в соответствии с законодательством Российской Федерации зависимости от страхового стажа и длительности времени нетрудоспособности, подтвержденного больничным листком.

РАЗДЕЛ 9. ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ЛИШЕНИЯ СОТРУДНИКА ПРЕМИАЛЬНОЙ ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА

9.1. Не подлежат поощрению (премированию) работники, имеющие не снятые дисциплинарные взыскания, независимо от того в каком периоде имел место дисциплинарный проступок».

9.2. Переменная часть оплаты труда выплачивается при достижении определенного уровня результата, который задает работодатель. В случае, если установлена норма выработки не выполнена, сотруднику не выплачивается премия по результатам работы за месяц.

9.3. Удержания из заработной платы производятся в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

9.4. Общий размер удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20 процентов, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, – 50 процентов заработной платы, причитающейся работнику. При взыскании алиментов на несовершеннолетних детей, возмещении вреда, причиненного здоровью, возмещении вреда лицам, понесшим ущерб, причиненный преступлением, размер удержаний из заработной платы не может превышать 70 процентов.

9.5. Размер удержаний из заработной платы исчисляется в соответствии с трудовым законодательством.

РАЗДЕЛ 10. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

10.1. Руководители подразделений и сотрудники отдела управления персоналом руководствуются данным положением.

10.2. Руководители подразделений проводят ежемесячную оценку результатов труда подчиненных сотрудников для обоснованного начисления заработной платы.

10.3. По результатам оценки в оценочных листах менеджеры дают информацию об общем количестве баллов, которые получает сотрудник.

10.4. Заполненные и подписанные листы оценки передают в отдел по мотивации и компенсациям.

10.5. Отдел по мотивации и компенсациям готовит систематизированный отчет о начислениях переменной части оплаты труда и передает его в бухгалтерию.

10.6. О введении новых условий оплаты труда или изменении условий оплаты труда, предусмотренных трудовыми договорами, работники компании ООО «Mybox.Белгород» уведомляются в письменной форме (в том числе с использованием средств информационных технологий через внутренний портал компании) не позднее, чем за два месяца до введения таких изменений.