

Министерство образования и науки РФ

Автономная некоммерческая организация высшего образования

Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

Факультет экономики и управления

Кафедра менеджмент

Программа высшего образования

Направление « Менеджмент »

Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н. доцент, Балановская А.В.



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«Повышение мотивации персонала организации»

Выполнил:

Егорова Елена Владиславовна

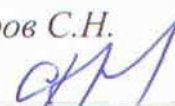
М-41



Научный руководитель:

д.т.н. профессор,

Перов С.Н.



Аннотация

Выпускная квалификационная работа на тему: «Повышение мотивации персонала организации».

Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, заключение, приложения. Общий объем работы – 72 страницы, на которой размещены 15 рисунков, 26 таблиц. При написании выпускной квалификационной работы использовано 30 литературных источников.

Объектом исследования в ходе написания работы выступает система мотивации персонала предприятия ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ».

Предметом исследования работы выступают управленческие отношения в системе мотивации.

Во введении раскрывается актуальность исследования по выбранной теме, определяется объект и предмет исследования проблема, цель и задачи.

В главе первой предложено теоретическое обоснование таких понятий, как «мотивация» с точки зрения разных подходов.

В главе второй осуществляется практическая работа по анализу системы мотивации персонала в ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ».

В третьей главе даны рекомендации по повышению мотивации персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ», а также их экономическое обоснование.

В заключении сделаны выводы по проделанной работе.

Оглавление

Введение	4
1. Мотивация персонала как основополагающий фактор деятельности организации	6
1.1 Сущность мотивации и стимулирования персонала	6
1.2 Теории мотивации персонала.....	11
1.3. Методы, инструменты мотивации персонала в организации	21
2. Система мотивации персонала в ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»	26
2.1 Характеристика предприятия Общество с ограниченной ответственностью ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ».....	26
2.2 Анализ динамики и структуры персонала организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ».....	34
2.3. Анализ системы мотивации персонала организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ».....	40
3. Рекомендации по повышению мотивации персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»	50
3.1 Изучение мотивирующих факторов сотрудников ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»	50
3.2 Разработка рекомендаций, направленных на повышение мотивации персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»	54
Заключение.....	65
Список литературы.....	67
Приложение 1	70

Введение

В современное время, в менеджменте организации, руководители осознали необходимость внедрения и применения мотивационной политики на предприятии. Мотивация персонала является основным средством оптимального использования активов и ресурсов организация, проявление имеющегося кадрового потенциала. Главной целью процесса мотивации является максимально возможная отдача от сотрудников, которые позволяют увеличить общую результативность, вследствие чего увеличивается прибыль организации.

При переходе к рыночной политике все больше возрастает роль личности сотрудника для организации, определяется вклад отдельного сотрудника, из-за чего изменяется соотношение мотивов и потребностей, на которые должна опираться система стимулирования. В качестве мотивации для работников компании сегодня используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что переход к социально-ориентируемому рынку предполагает создание механизма мотивации труда с целью повышения эффективности производства, а значит, приводит к росту реальных доходов, качества, выполняемых работ, и росту уровня благосостояния сотрудников.

Система управления не станет эффективно функционировать без эффективной модели мотивации, так как именно она побуждает отдельного индивида и коллектив к достижению личных и коллективных целей. Изучение теорий мотивации позволяет с психологической точки зрения определить, что же побуждает человека к труду, как мы все знаем, главными побудителями к действиям выступают наши потребности.

Объектом работы выступает общество с ограниченной ответственностью ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ», осуществляющее свою деятельность в сфере общественного питания.

Предметом работы выступают управленческие отношения в системе мотивации персонала.

Целью данной выпускной работы является разработка направлений повышения мотивации персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ».

Задачи:

- изучить сущность определений «мотивации» и «стимулирование персонала»;
- исследовать теоретические основы методов и инструментов мотивации персонала;
- ознакомиться со структурой персонала и системой мотивации на предприятии;
- проанализировать, имеющуюся систему мотивации, выявить проблемы и разработать мероприятия по повышению мотивации персонала в организации.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, заключение, приложения. Общий объем работы – 72 страницы, на которой размещены 15 рисунков, 26 таблиц. При написании выпускной квалификационной работы использовано 30 литературных источников.

1. Мотивация персонала как основополагающий фактор деятельности организации

1.1 Сущность мотивации и стимулирования персонала

Все организации озадачены тем, чем и как можно мотивировать своих сотрудников как активов организации при помощи стимулов, вознаграждений, руководства. Во-первых, для того, чтобы добиться устойчиво высоких показателей работы персонала, во-вторых, та работа, которую люди выполняют, доставляла бы им удовольствие, за счет приверженности организации[1].

Теории мотивации объясняют, почему люди на работе прикладывают усилия, выбирают тактику действий, ведут себя определенным образом. А также, они описывает, как организации можно воздействовать на персонал, чтобы добиться от сотрудника того, чтобы все его усилия, умений, знания способствовали достижению целей организации, ну и конечно, удовлетворяли собственные потребности человека.

Процесс мотивации, намного сложнее, чем предполагают руководители компаний. Ведь у каждого из нас разные потребности в чем-либо и для достижения прикладываем совершенно разные действия.

Мотив – это причина для того, чтобы что-то сделать. Мотивация же это обособившийся вид деятельности, представляющий собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивацию следует изучать как некую систему управления и воздействия на людей, поэтому ниже приведены три её элемента по Арнольду [1]:

- направление – то, что человек старается сделать;
- усилие – насколько усердно человек идет и добивается поставленной задачи;
- настойчивость – как долго человек делает это.

Мотивировать других людей, означает задать им нужное направление, где, в конце концов, добьются необходимого результата для организации. Но самомотивированные люди самостоятельно могут выбрать и направление, и усилия,

выстроив программу действий, которая приведет к достижению награды. Однако в большинстве случаев, каждый из нас нуждается в мотивации к труду в большей или меньшей степени. Эту функцию и должны осуществлять менеджеры, применяющие мотивационные навыки, чтобы заставить людей работать на максимуме своих возможностей для этого необходимо понять, как работает данный процесс и каковы виды мотивации.

Модель процесса мотивации, связанная с потребностями, возникает при осознанном или неосознанном понимании наличия неудовлетворенных потребностей [11]. Эти потребности заставляют появиться желание, цель, мотивы. Затем выбирается направление или путь, который необходимо пройти для достижения цели, если цель будет достигнута, то потребность будет удовлетворена и в случае возникновения подобной потребности, наверняка такое поведение повторится (рис. 1) [5].

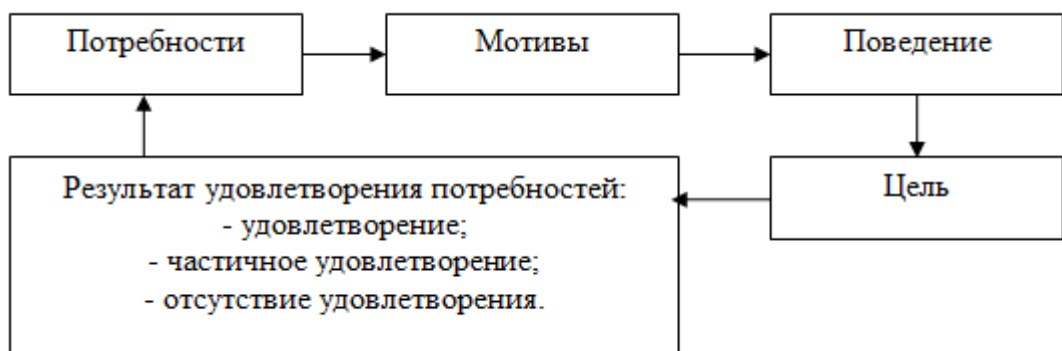


Рисунок 1 – Процесс упрощенной модели мотивации

Мотивация на работе происходит двумя способами. Один из них заставляет людей мотивировать самих себя через поиск, выявление и выполнение, той деятельности, которая достигнет окончательной цели. Во втором способе мотивом к выполнению и достижению цели является руководитель, с помощью премий, вознаграждений и т.д. По первоначальному определению Ф. Герцберга существует два вида мотивации [6]:

- Внутренняя мотивация – самостоятельно создаваемые факторы, заставляющие вести себя определенным образом. Среди таких факторов,

как ощущение важности работы, контроль за собственными действиями, ответственность за результаты, свобода действий, позволяющая в работе использовать все навыки и умения, интересная работа, ведущая к продвижению в области каких-то знаний.

- Внешняя мотивация – то, что мотивирует людей к деятельности. Наглядным примером служат вознаграждения (повышенное внимание к результатам и достижениям, похвала, продвижение по карьерной лестнице) и наказания (дисциплинарные взыскания, вычет неустойки из заработной платы, критика).

Факторы внешнего побуждения приводят к незамедлительному отклику на случившееся, но не всегда продолжительны во временных рамках, так как человек не задумывается над произошедшим и думает, что от него нужны только действия, а не осознание ситуации. Внутренние побуждающие факторы чаще всего связаны с качеством трудовой жизни и имеют тенденцию более глубоко и длительно воздействовать на человека, потому что происходят внутри, идет переоценка действий, мыслей.

Стимулирование – это целесообразное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его результаты, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и использование соответствующих мотивов [7].

Воздействия могут осуществляться в виде выплаты зарплаты, похвалы, выдвижение на руководящую должность, обустройство или совершенствование условий труда, налаживание морально-психологического климата в коллективе и многие другие.

Целью, которую ставит перед собой система стимулирования персонала, является повышение эффективности деятельности предприятия. Для достижения этого система мотивации персонала решает следующие задачи [7]:

- Эффектность использования кадров, что отражается на показателе производительности труда;

- Возрастание количества и повышения качества выполнения задач, стоящих перед предприятием;
- Сокращение расходов на оплату труда за счет прямо пропорционального отношения зарплаты работников к полезности их труда для предприятия;
- Уменьшение текучести кадров, сохранение и развитие имиджа и потенциала предприятия;
- Рациональное использование времени и человеческих ресурсов предприятия;
- Выработка внутри коллектива устойчивых моральных стимулов, ориентации на цели предприятия, сделать возможным удовлетворенность работников своим рабочим местом;

По своему содержанию стимулы бывают экономические и неэкономические [3].

Суть экономических стимулов заключается в том, что персонал, выполняя требования начальства, получает определенные выгоды, улучшая или повышая уровень своего благосостояния. Они могут быть в денежном эквиваленте или связаны с увеличением количества свободных часов, отгулов, которые позволяют работать и зарабатывать в других местах. Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные. Примерами таких стимулов выступает, например, информирование об успехах и продвижение по службе, планирование профессионального развития и карьеры, заслуженные грамоты, благодарственные письма.

Концепции стимулирования персонала основаны на том, что все действия в отношении сотрудников должны иметь для него положительное, нейтральное и отрицательное последствия [3]. Положительные последствия повышают уровень и стремление к такому же поведению; отрицательные – уменьшают, ну а нейтральные – ведут к затуханию вероятности повторения этого поведения. Важно отметить, что одинаковые способы стимулирования по отношению к каждому индивидууму отражают разный результат, кто-то достигает нужного результата за счет

вознаграждения, другие – наказания. Цель стимулирования не только побудить к работе, заставить человека делать больше и лучше.

Теория подкрепления рассматривает воздействия стимулов на поведение людей и предлагает его следующими способами: положительного и отрицательного подкрепления, гашения и наказания [8].

Положительное подкрепление поощряет действия, имеющие позитивную направленность, кроме того направлено на привлечение, сохранение состава персонала в организации и управление издержками на оплату труда. При отрицательном подкреплении вознаграждается бездействие с негативной направленностью, например, прогулы по неуважительной причине, опоздание. Но следует пояснить, что отрицательное вызывает не только желательные, но негативные последствия для компании, а положительные – всегда желательные.

Гашение представляет собой отсутствие проявлений вышеупомянутых подкреплений и происходит путем полного игнорирования, вследствие чего, действия сами по себе не проявляются.

Наказание – это прямое воздействие с целью изменения поведения, направленное на прекращение негативных действий, недопущение их в будущем, а также, впоследствии, положительных результатов. Оно принимает вид каких-либо штрафов или санкций, снижение социального статуса в коллективе, понижение в должности и др. Важно заметить, что человек наказывается за конкретный поступок, поэтому мера наказания должна обязательно учитывать степень совершенного действия и характер человека. Так же, ни в коем случае нельзя за поступок одного человека наказывать коллектив в целом, потому что возрастает вероятность назревания межличностного конфликта между работниками [12].

Вне зависимости от того, что именно нужно мотивировать каждого отдельного индивидуума, коллектив в общей массе, практика подкрепления выявила определенные закономерности. Например, если вознаграждение сотрудников или группы людей является достаточно частым явлением в организации, то у тех же самых людей вырабатывается на подсознательном уровне привычка, которая

обуславливает необходимость чаще выполнять данное действие. Или же вот, если сотрудникам предлагают задание, которое необходимо выполнить в кратчайшие сроки, но за весьма существенное вознаграждение, то в погоне за этой выгодой люди будут затрачивать, куда большие усилия.

Итоговое вознаграждение (или наказание) связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад сотрудника, быть справедливым, создавать у него стремление в будущем работать еще лучше.

1.2 Теории мотивации персонала

Содержательные теории определяют потребности, побуждающие человека к выполнению заданных действий, при расстановке и уточнения объема и содержания работ. В основе современных концепций мотивации принято выделять заслуги следующих исследователей: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлеллана [5].

Иерархия потребностей по Маслоу

Американский психолог Абрахам Маслоу в своей работе «Теория человеческой мотивации» выдвинул теорию мотивации, выявляющую какие мотивы и в какой зависимости от степени удовлетворения являются наиболее результативными [2]. Все мотивирующие потребности индивидуума можно расположить в иерархическом порядке, в случае удовлетворения определенного уровня потребностей, они автоматически перестают играть роль в виде стимула, и чтобы активизировать мотивацию у человека к труду, необходимо перейти на следующий уровень. Толчком для действий человека выступает не сама потребность, а ее неудовлетворенность.

Он предложил теорию, что существует пять основных категорий потребностей, которые представлены на рис. 2. [4].

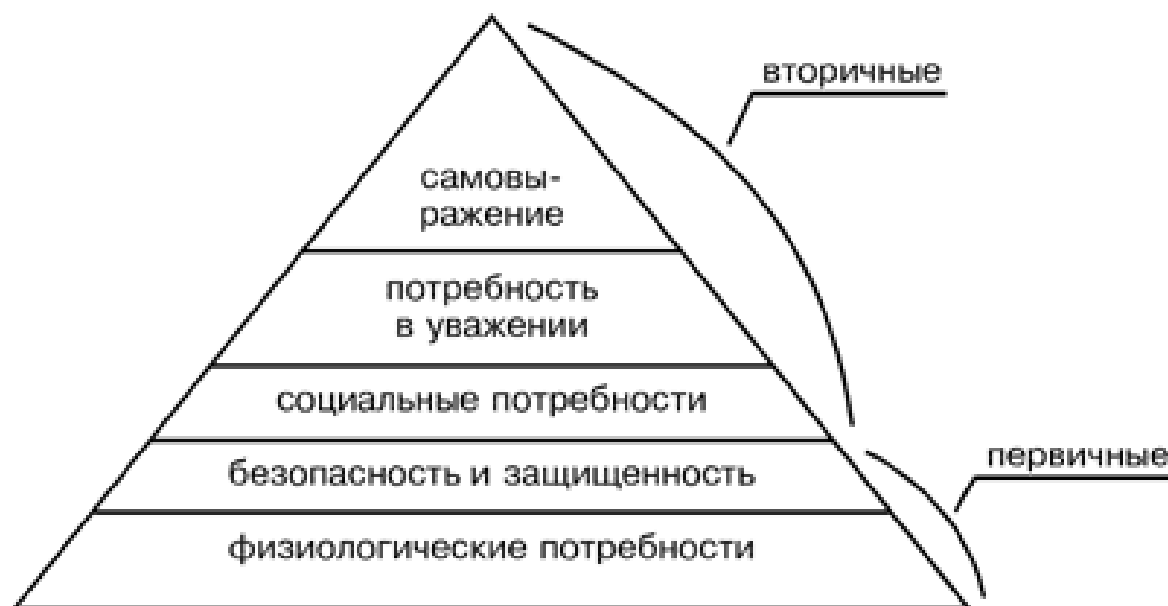


Рисунок 2 – Пирамида потребностей Абрахама Маслоу

1) Физиологические потребности

Они необходимы для выживания и включают в себя первоочередные потребности: кислород, еда и продолжение рода. В производственной среде к ним относят потребности в комфортных условиях труда, надлежащем освещении, шумоизоляции, месте для питания, достойном страховом и медицинском обслуживании [28].

2) Потребность в безопасности и уверенности в будущем

Обуславливается потребностью в защите от физических и психологических воздействий со стороны, а также уверенность удовлетворения потребностей «завтрашнего» дня. Применительно к организации такие потребности проявляются в безопасных условиях труда, дополнительных льготах, гарантии сохранения рабочего места [25].

3) Социальные

Предполагают потребность в любви, привязанности к кому-то, приверженности к какой из социальных групп. В организациях они удовлетворяются по мере формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, поддержания хороших

отношений с руководством, участия в командной работе, взаимодействия с клиентами компании [24].

4) Потребность в уважении

В организациях эти потребности удовлетворяются при участии персонала в принятии коллективного решения, почтительного уважения со стороны коллектива и руководства, препятствование в ущемлении или подавлении социальных, моральных и психологических норм поведения.

5) Потребность самовыражения

Выражается в необходимости реализации собственных возможностей и личностном росте. В организациях они достигаются в процессе обучения, должностного роста, выполнения сложной, творческой работы.

Значение теории Маслоу в том, что потребности в уважении и самореализации, на практике демонстрируют самый большой толчок к мотивации, чтобы мотивировать конкретного человека, руководители должны дать возможность удовлетворить подчиненному важнейшие потребности, выполняя действия в определенной последовательности, способствующих достижению целей всей организации.

Сегодня, благодаря увеличению оплаты труда, социальным благам, работы профсоюзов, государственным мерам регулирования, практически каждый человек выбирает приоритетными, верхние потребности. Создание рабочих мест с более сложными функциональными задачами и большей ответственностью имеет положительный стимулирующий эффект для многих рабочих, не для всех. Для каждого сотрудника необходимо применение конкретного одного. Взаимозависимость загруженности работ в организации, недостаток информации о результатах работы отдельных сотрудников, частые перемены в служебных обязанностях усугубляют сложность мотивации.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Концепция Д. МакКлелланда, связанная с описанием влияния на поведение людей потребностей достижения, соучастия и властвования, и предполагающая, что

некоторые потребности приобретаются людьми в течение жизни, посредством жизненного опыта и разного рода обстоятельств [4]. Такого рода утверждения в успехе достижения людей расценивается не как похвала со стороны других сотрудников или коллег, а как достижения в результате активной трудовой деятельности [15].

Потребность достижения выражается в желании завоевать высокие показатели, добиваться успеха при решении проблем, начинается гонка между людьми, с целью демонстрации превосходства над другими, совершенства самого себя. Человек выполняет цели эффективнее, нежели он это делал раньше. Люди с высокой степенью потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить перед собой цели, им нравится брать на себя ответственность, но выбирают ту работу, которая в конечном счете даст ощутимый результат и не заставит долго себя ждать [13].

Потребность присоединения проявляется в желание поддержания теплых отношений с окружающими. Люди налаживают дружеские отношения, избегают конфликтов, стремятся завоевать похвалу со стороны окружающих, зависимы от мнений окружающих, также же она проявляется в стремлении быть членом группы, где главное движущее звено выступает само общение. Такие люди хорошо работают в организации, где необходимы активные взаимодействия как с коллегами, так и с клиентами [4].

Потребность власти выражается в попытках контролировать процесс, других людей, влиять на поведение и результаты, возлагать на себя ответственность, быть авторитетной личностью, лидером. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. В первой группе, люди живут по принципу «власть ради власти», их привлекает возможность командования другими, при этом цели компании чаще всего отходят на второй план, так как внимание сконцентрировано на руководящей позиции в организации [5]. Ко второй группе относятся люди, которые стремятся к власти ради решения задач, удовлетворение в потребности власти через определение целей, задач перед коллективом, через участие в процессе

достижения целей, стремятся к выполнению ответственной руководящей работы. Именно эта потребность власти второго типа, по мнению Д. МакКлелланда, является наиболее важной для менеджеров. Основными чертами менеджера становятся наличие авторитарных ценностей, инициативность, доминирование при взаимодействиях [17].

На практике деятельность менеджеров должна учитывать все вышеперечисленные потребности, но еще важнее, что они должны формироваться и применяться к сотрудникам. Необходимо выполнять задания, так чтобы работник удовлетворял первоочередные потребности и осуществлял соответствующий тип поведения. Кроме того, сотрудник должен понимать, что достижение цели приближает его к дальнейшему карьерному росту, повышает собственные перспективы в организации [5].

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Двухфакторная модель Ф. Герцбергом была разработана после проведения исследования удовлетворенности и неудовлетворенности инженеров и офисных служащих лакокрасочной фирмы [4].

Согласно выводам Герцберга, служебные обязанности условно разделяются на две категории: гигиенические и мотивацию. Гигиенические факторы связывают с окружающей рабочей средой человека, а мотивацию – с характером и сущностью работы. Наглядно различия между факторами можно увидеть в табл.1. [5].

Таблица 1 – Факторы мотивации работы

Гигиенические факторы	Мотивация
1. Условия труда	1. Трудовые успехи сотрудника
2. Оплата труда	2. Признание заслуг
3. Безопасность рабочего места	3. Наделение ответственностью
4. Правила, распорядок и режим работы	4. Карьерный рост
5. Взаимоотношения с руководством	5. Личный и профессиональный рост
6. Взаимоотношения в коллективе	6. Творческий характер труда

Вследствие теоретических рассуждений многие организации попытались реализовать их с помощью мотивационно - гигиенической теории. Эта теория

представляют собой расширение трудовых функций сотрудников фирмы, исключая монотонные и шаблонные операции, но при этом использует чередование работ, увеличение ответственности, самостоятельность в принятии решений [10]. В дальнейшем теория начала свою модернизацию и стала называться программой обогащения труда. Обогащение труда ставило перед собой цель в виде увеличения удовлетворенности работой рабочих через выполнение более сложных и значимых задач. Ф. Герцберг предложил следующие технологии «обогащения труда» [4]:

1) партисипативный менеджмент – широкий спектр технологий вовлечения сотрудников в принятии управленческих решений;

2) автономные рабочие группы – командный метод работы, где все члены группы наделяются расширенными полномочиями, большой ответственностью за процесс и результаты совместной деятельности;

3) расширение должностных обязанностей и ответственности;

4) ротация – это смена должности сотрудника внутри компании на другую, подразделения или отдела;

5) гибкий рабочий график;

6) совмещение смежных профессий – наличие у одного человека нескольких навыков работы по схожим специальностям;

8) внутреннее совместительство – работа одного человека на нескольких рабочих местах;

Теория трех факторов (ERG) К. Альдерфера

Теории трудовой мотивации Херцберга и Маслоу получили свое развитие в работах Клейтона Альдерфера. Им была разработана концепция, теория потребностей ERG, где автор объединил потребности человека в три группы [4]:

1) потребности существования, состоящие из двух групп потребностей физиологические и в безопасности по А. Маслоу;

2) потребности в связях – отражается в стремлении быть частью коллектива, организации, иметь друзей среди коллег и высшего руководства,

также сюда можно отнести потребность признания и самоутверждение из пирамиды Маслоу;

3) потребности роста связаны с развитием внутреннего потенциала человека, личностного и профессионального роста соответствуют потребностям в самовыражении А. Маслоу.

Можно заметить много общего данной концепции с уже известной пирамидой Маслоу, но и стоит упомянуть об отличиях. Ну, во-первых, это сокращение числа уровней потребностей с пяти до трех, во-вторых, каждый уровень имел свое существенное значение в конкретный момент времени, в-третьих, чем меньше удовлетворяются потребности взаимосвязи, тем более важными становятся потребности выживания.

Главным отличием процессуальных теорий мотивации от содержательных является исследование факторов поведения человека, определяющих каким должно быть их поведение, чтобы удовлетворить потребности, и было ли оно верно выбрано. Рассмотрим наиболее известные теории такие, как теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, модель Портера – Лоулера, теория постановки целей Э. Локке.

Теория ожиданий В. Врума

Сторонники этой теории всегда подчеркивали, что поведение мотивированных людей обуславливается восприятием конкретной ситуации, осмыслением ожиданием и последствий, зависящих от результата. Теория ожиданий базируется на трёх взаимосвязях:

1) Ожидания в отношении «Затрат усилий – Результата»

(выражается в надежде сотрудников, что приложенные усилия к выполнению задания оправдаются полученными в итоге результатами).

2) Ожидания в отношении «Результата – Вознаграждения».

(проявляется в ожидании должного поощрения, в соответствие с достигнутым уровнем результата).

3) Ожидания в отношении «Вознаграждения – Удовлетворения».

(представляет собой оценку степени удовлетворенности или неудовлетворенности с данным вознаграждением).

Поэтому, применяя теорию ожиданий на практике, руководителям необходимо установить реалистичный уровень результатов для всех сотрудников, но самое главное внушить то, что они смогут достичь его, прилагая к выполнению должные усилия. А также если мы устанавливаем уровень результатов, значит необходимо продумать систему вознаграждения, соответствующую результату.

Теория справедливости Дж. Адамса

Базируется на субъективном соотношении людьми своего вознаграждения с поощрением другого человека, выполнявшего аналогичное задание. Если в ходе сравнения сотрудник обнаруживает несправедливость, например, если считает, что его коллега получил большее вознаграждение за такую же работу, то у него возникает психологическое напряжение. Оно проявляется в обиде и тут начинается процесс восторжествования справедливости, путем выдвижения условий, которые повысят вознаграждения, такие как требования увеличения заработной платы, продвижения по службе, перехода в другое подразделение или же увольнения. Те же работники, которые довольны сравнением, будут стремиться поддерживать затраты труда на прежнем уровне, а может даже увеличивать их.

Использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удаётся установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить её возможности работникам.

Модель Портера – Лоулера

Эта комплексная процессуальная теория мотивации включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. В модели Портера—Лоулера используются пять факторов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. Согласно этой модели достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и личностных особенностей, а также осознания им своей роли в коллективе, организации. То есть, какие усилия прикладывает человек, зависят

от ценности вознаграждения и степени уверенности, что эти усилия повлекут за определенный уровень вознаграждения. Кроме того, в этой теории устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Один из наиболее важных выводов теории Портера—Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению [11].

Теория постановки целей

Основная мысль теории постановки и достижения целей является то, что поведение человека определяется целями которые он перед собой ставит, ради которых идет и осуществляет определенные действия [20]. В общем виде базисная модель, описывающая схему или процесс постановки и достижения целей, выглядит следующим образом [7]. Человек с учетом своей эмоциональности оценивает события, происходящие во внутреннем и внешнем окружении [17]. Опираясь на это, он определяет для себя цели, к достижению которых он должен прийти, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. То есть ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение (рис.3).

Согласно теории постановки целей Е. Локке (1968), мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда по их достижению [15]. Его точка зрения состоит в том, что сознательные цели и намерения человека – первый основополагающий фактор поведения. Сознательные цели – это основные цели, ради которых человек прилагает усилия и которым отдает себе отчет, когда определяет поведение [29]. Например, работник определяет личные цели, задающие интенсивность и направленность его действий, при достижении планируемых результатов – получает удовлетворение.

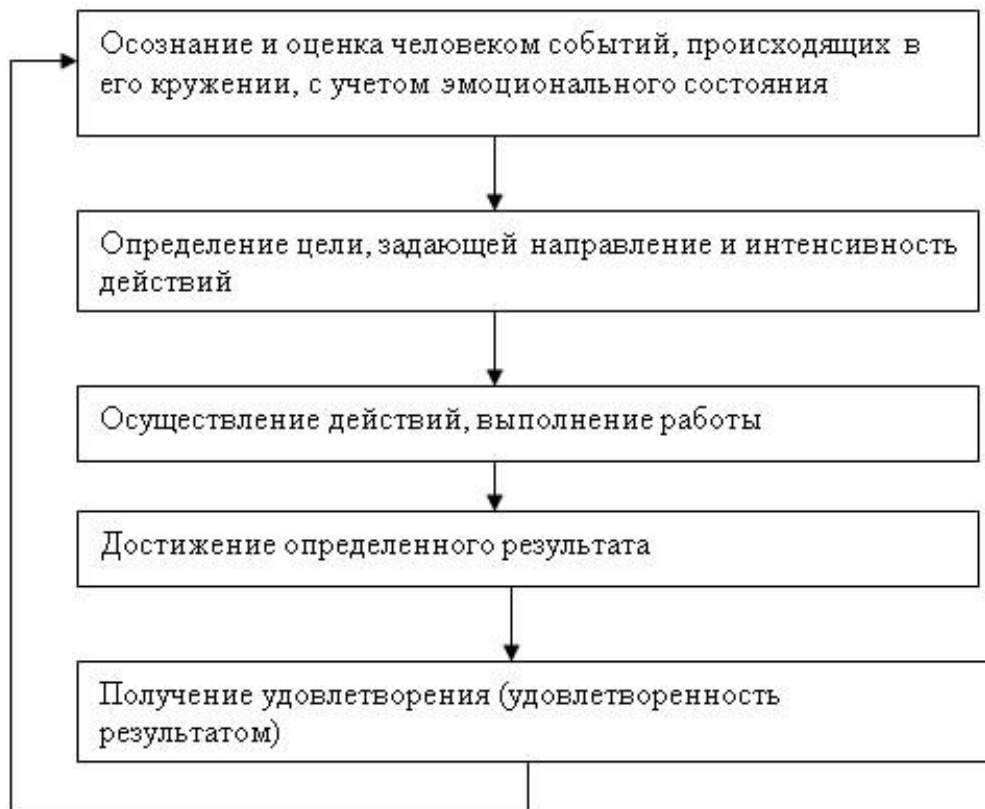


Рисунок 3 – Схема процесса мотивации человека посредством постановки целей

Согласно этой теории, уровень исполнения работ и собственно результаты в основном зависят от следующих характеристик целей [17]:

- сложность – это степень профессионализма и уровня исполнения, необходимые для ее достижения;
- специфичность – ее количественная ясность, точность и определенность;
- выгодность (приемлемость) – это степень, до которой работник воспринимает цель как собственную;
- приверженность цели – готовность приложить усилия для ее достижения.

Удовлетворенность или неудовлетворенность работника результатами труда определяют два рода процессов [15]:

- внутренние – оценка работником результатов труда с точки зрения соотношения их с поставленными целями;
- внешние – оценка результатов труда работника окружающими.

Однако на практике, применить эту теорию достаточно сложно, особенно когда речь идет о работниках разного возраста, уровня образования, видов деятельности или групповой работе. Кроме того, теория постановки целей предполагает высокую степень независимости служащих (не слишком большая дистанция власти), стремление менеджеров и служащих к постановке труднодостижимых целей (люди не особенно стремятся избегать неопределенности) и понимание как менеджерами, так и служащими важности обеспечения высокой производительности и эффективности (повышенное стремление к успеху) [7].

1.3. Методы, инструменты мотивации персонала в организации

Методы мотивации персонала бывают разными и зависят от развитости системы стимулирования на предприятии и особенностей его деятельности. В зависимости от ориентации на человеческие потребности, выделяют следующие методы воздействия [6]:

- При экономических методах управления приоритетными являются экономическими стимулами, рассчитанные на материальную мотивацию, выполнение определенных показателей или заданий, по достижению которых следует экономическое вознаграждение за результаты работы. Использование этого метода обусловлено с заданным планом работ, контроль за его осуществлением.
- При организационно-административных методах (управленческих), в основном базирующихся на властной мотивации, подчинение закону и уставу, порядку внутри организации, уважении к старшему по должности и опирающиеся на возможность принуждения. Они охватывают процессы организационного планирования, нормирования, инструктажа, распоряжений и контроля.
- Социально-психологический метод воздействует на социальные, эстетические, моральные и другие интересы сотрудников,

осуществляющих социальное стимулирование трудовой деятельности посредством проведения опросов, интервью.

В практике управления одновременно применяются различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов.

Основным инструментом экономической мотивации выступает должная оплата труда, основанная от занимаемой должности, стаже работы. Использование разнообразных форм и систем заработной платы зависит от сферы деятельности работников, характера трудового процесса и т. п. [10].

Повременная форма заработной платы встречается в деятельности, где результаты труда не подлежат точному учету и измерению. Мотивирующими элементами выступает размер заработной платы, при этом необходимо вести учет фактически отработанного времени, использовать нормативы, регламентировать объем выработки, численность персонала, правильно распределить работу между исполнителями с учетом их квалификации, опыта и профессии. Стоит отметить, что существует система начисления различных доплат и надбавок за профессионализм, повышение квалификации, предоставляемая в начислении.

Другим инструментом мотивации является система премирования. Поводом для премирования является снижение затрат, надлежащее использование ресурсов, увеличение прибыли, научные достижения, новаторские идеи, успешное проведение сделок, за заслуги перед организацией. Чтобы премии играли роль стоящего стимулирующего фактора, они, по словам Ф. Тейлора, должны составлять не менее 30 % основного заработка.

Система денежного поощрения должна гарантировать работнику привлекательный уровень дохода, при условии удовлетворительного отношения к работе и безукоризненного выполнения своих обязанностей, стимулирующие инициативность людей, формировать приверженность к организации, становиться привлекательной для новых работников. Кроме премий и заработной платы существует еще один вид денежных стимулирования — участие в прибыли [21].

Прежде всего это относится к дополнительной прибыли предприятия, до 75 % которой могут получать сотрудники, такие выплаты обычно выплачиваются каждый месяц, предоставляя людям наглядную связь с результатами и качеством выполняемых работ.

Управленческие инструменты мотивирования сотрудников

Включающие в себя огромный комплекс инструментов, главным из которых, по мнению автора, считается культура предприятия, представляющая собой систему общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм (устав компании, основные принципы руководства) [10]. Когда человек, сотрудник, приходит в компанию он заранее изучает с помощью информационных источников, каковы основы управления, что для компании считается приоритетным, единая ориентация восприятия, которые в дальнейшем перестает в приверженность, т.е. человек направляет все свои умения и навыки для достижения полного слияния с компанией, в которой работает [8].

Также стоит отнести к управленческим инструментам стимулирования привлечение работников к участию в делах организации, предполагающее право голоса при решении ряда проблем, в дальнейшем чувство необходимости в потенциале и мнении каждого сотрудника позволяет увеличить их заинтересованность, необходимость, значимость, как в коллективе, так и компании [8].

Приобретение новых знаний и навыков делает работника более независимым, самостоятельным, дает уверенность в завтрашнем дне, которые он получает на семинарах, тренингах, слетах и т.д. В данном случае, человек получает полезные и новые знания не только для себя, расширяя свой кругозор, уровень профессионализма, но и для компании. В управлении человеческими ресурсами, потенциал и вклад в каждую единицу организации, в будущем должен получать от этого пользу, доход [8].

Job-факторы, заключаются в проведении мероприятий, в ходе которых происходит организация труда, в предоставлении людям более содержательной,

интересной, творческой работе, соответствующей интересам и склонностям сотрудников. Здесь не только проявляются творческие способности каждого, усовершенствованием лидерских и командных качеств (коучинг, тимбилдинг)[8].

Увеличение полномочий и ответственности, чаще всего применяется к сотрудникам проявивших как-то себя, амбициозным людям. Тут повышается качество работы, коллегиальность между членами группы, ответственность за качество работы группы [11].

Социально-психологические методы

Они активизируют и регулируют ценностные ориентации людей к мотивации через нормы поведения, поддержания социально-психологического климата, создание атмосферы вовлеченности, совершенствование трудового потенциала и социальную политику в организации [8].

Формирование коллективов, учитывая типы личностей и характер работников, благоприятно влияют на создание психологического климата, в котором каждый сотрудник будет чувствовать себя частью единого целого, а творческая атмосфера позволит быстрее адаптироваться новому сотруднику, для «старичков» появляется возможность продемонстрировать свой внутренний потенциал, отсутствие страха рассказать свои идеи и задумки.

Личный пример руководителя оказывает стимулирующее влияние на людей в плане их причастности к работе, уважительном и почтительном отношении к руководителю, на которого хочется равняться. Кроме этого, на личном примере часто основывается власть руководителя, демонстрация лидерских и профессиональных качеств, важных для осуществления остальных функций по управлению персоналом.

Многие руководители, расставляющие акцент на персонал, проводят в свободное время от работы мероприятия по организации досуга своих сотрудников, отмечают знаменательные даты компании, в виде совместных походов в ресторан, загородные поездки т. п. [8].

Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия на тех предприятиях, где это выработано как традиция. Проявлениями морального поощрения считаются благодарности, почетные грамоты или фотографии на Доске почета.

Социальная защита работников представляет собой предоставление бесплатных услуг медицинской помощи, профилактические осмотры, своевременное прохождение медицинской комиссии, бесплатные путевки в профилактории, компенсации или скидки на проезд, предоставление рабочего транспорта.

2. Система мотивации персонала в ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

2.1 Характеристика предприятия Общество с ограниченной ответственностью ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

Предприятие Общество с ограниченной ответственностью ФИРМА «ГОРИЗОНТ» представляет собой общество, где одно или несколько юридических или физических лиц учредили хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли, принадлежащие учредителям (участникам) ООО.

Общество с ограниченной ответственностью ФИРМА «ГОРИЗОНТ» находится в Самарской области г. Новокуйбышевске по адресу ул. Свердлова б.

Основные реквизиты организации:

ИНН/КПП 6330012252/633001001

Р/с 40702810254400027395

Поволжский банк ПАО «Сбербанк России» г. Самара в дополнительном офисе №6991/0549 Самарского отделения №6991

К/с 30101810200000000607

БИК 043601607

ОКПО 43905757

ОКОНХ 71311

ОГРН 1036301400981

ОКВЭД 5530

ОКАТО 36413000000

Общество с ограниченной ответственностью ФИРМА «ГОРИЗОНТ» зарегистрирована в администрации г. Новокуйбышевска 14.04.1997 года, свидетельство о регистрации №79. Деятельность организации проводится в сфере общественного питания. Но первым «детищем» стало открытие единственного в городе ночного клуба «Адмирал». В 1999 году вышестоящее руководство приняло решение о расширении бизнеса, новой бизнес-идеей стало открытие итальянской пиццерии «STEAK HOUSE», которая благодаря профессионализму персонала, в большей степени поваров, занимала 1 места среди других пиццерий города в ходе

опроса потребителей. Стоит отметить, что в то время, в двухтысячных, пиццерия «STEAK HOUSE» одна из первых стала готовить пиццы в г. Новокуйбышевске. Но по мере развития и процветания пиццерии, дела в ночном клубе стали идти на убыль, в 2005 году собственники осознали необходимость смены деятельности, было принято решение закрыть клуб из-за своей неконкурентоспособности с новым, молодежным местом.

В 2013 году руководство организации задумалось о смене сферы деятельности, полностью перейти на сферу общественного питания с более широким ассортиментом блюд сложного приготовления, ресторан. В течение 2 лет здание и помещение претерпели глобальные изменения, в настоящий момент ресторан «VERONA» является самым большим в г. Новокуйбышевске.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – это общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенные учредительными документами [22].

Уставный капитал – это денежные средства, внесенные учредителями при регистрации общества с ограниченной ответственностью. Отличительными особенностями такой организационно – правовой формы являются [23]:

- упрощенный способ регистрации;
- возможность ведения опосредованной предпринимательской деятельности;
- минимальный финансовый риск для участников, поскольку в ООО более защищены их имущественные права (ответственность несется соразмерно вложенным средствам);
- возможность расширения бизнеса и привлечения в него инвестиций;
- возможность определения степени влияния учредителей на процесс принятия ключевых решений;
- отсутствие необходимости публикации документов, отражающих деятельность предприятия;

- возможность использования упрощённой системы налогообложения;

К недостаткам общества с ограниченной ответственностью можно отнести [14]:

- общее число участников общества не может превышать 50 человек;
- любое изменение состава членов общества, пропорций их долей в уставном капитале или управленческой структуры организации предполагает обязательное внесение изменений в пакет учредительных документов.

Одним из главных документов на предприятии является его устав, т.е. документ, в котором прописаны правила, положения, определяющие порядок деятельности в организации. В организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» в уставе четко приписаны цели и предмет деятельности, правовой статус общества, права и обязанности участников, порядок входа/выхода из общества, а также положения по имуществу, учету и отчетности и т.д.

Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью, состоящий из стоимости вкладов его участников, должен быть, согласно Закону РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», не менее 100 минимальных размеров оплаты труда. В случае ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ», уставный капитал определяется минимальным размером его имущества, гарантирующий интерес его учредителям, и составляет 17 000 (семнадцать тысяч) рублей [14].

В уставе организации прописано, что источниками образования имущества организации является [26]:

- уставный капитал Общества;
- доходы, от оказываемых Обществом услуг;
- кредиты банков и других кредиторов;
- вклады участников.

Общество также имеет право объединять часть своего имущества с имуществом других юридических лиц для совместного производства товаров, выполнения работ и оказания услуг.

Ресторанный бизнес – это организация такого вида обслуживания, которое обеспечивает клиента едой и напитками в специально отведенном для этого месте и отвечает основным гигиеническим и законодательным требованиям. Экономической целью данного вида деятельности является получение прибыли и расширение рынка товаров и услуг.

Рестораны принято относить к заведениям ресторанного хозяйства. Их деятельность направлена на выполнение основных и специфических функций.

К основным функциям принято относить следующие: оказание услуг по производству, реализации продукции или услуг для потребителей.

К специфическим функциям относят: предоставление услуг и продукции высокого качества; предоставление услуг по доставке еды по городу; организация и обслуживание торжественных мероприятий.

Инфраструктура предприятия - это совокупность цехов, участков, хозяйств и служб предприятия, имеющих подчиненный вспомогательный характер и обеспечивающих необходимые условия для деятельности предприятия в целом [23].

Различают производственную и социальную инфраструктуры и капитальное строительство, обслуживающее обе сферы.

Производственная инфраструктура предприятия - это совокупность подразделений, которые прямо с выработкой продукции не связаны [23].

Основное их назначение состоит в техническом обслуживании основных процессов производства. К ним относятся обслуживающие цехи, занимающиеся хранением материальных ценностей. Для организации частью производственной инфраструктуры будут складские и подвальные помещения для хранения продуктов питания, алкогольной продукции и кухонного инвентаря.

Социальная инфраструктура - это совокупность подразделений предприятия, обеспечивающих удовлетворение социально-бытовых и культурных потребностей

работников предприятия и членов их семей [7]. Так как ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» небольшое предприятие, оно не имеет целого спектра подразделений для удовлетворения социально-бытовых и культурных потребностей сотрудников. При этом администрация думает о своих сотрудниках и уделяет большое внимание вопросам охраны и защите труда. На предприятии есть комната отдыха, где можно отдохнуть, спокойно покушать, построен душ для работы в летнее время года. Все сотрудники организации работают официально, а значит получают «белую» зарплату из которой удерживаются 13% на оплату всех социальных фондов (пенсионный фонд, фонд медицинского страхования).

Также важно отметить, что влияние поставщиков, потребителей и конкурентов влияют и на инфраструктуру предприятия.

Основными поставщиками для ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» являются поставщики продуктов питания, алкогольной продукции. Фирма сотрудничает с такими поставщиками, как ООО «Пионер», «Фабрика качества», «Артус», ООО «Самараторгсервис», ООО «Лудинг» и ООО «Торговый дом».

Ресторан «VERONA» ориентирован на потребителей с достатком, выше среднего, а таковыми в г.Новокуйбышевске являются 5-7% населения, большая часть это работники заводов, пожилые люди, дети и студенты. В связи с этим, администрация фирмы вынуждена всячески находить подходы к любому из потребителей, проводя разного рода акции, рекламируя ресторан в печатных изданиях. На сегодняшний момент ресторан работает в большинстве случаев для празднования торжественных мероприятий и вынос пиццы «с собой».

На территории г. Новокуйбышевска осуществляют свою деятельность еще три ресторанных хозяйства: караоке-ресторан «Венеция», ресторан «Vesta» Кафе «Астория». Ниже приведена табл.2., отображающая более наглядную картину конкурентной ситуацию с конкурентами для ООО ФИРМА ГОРИЗОНТ». Таким образом, главным конкурентом по большинству из предложенных факторов, в г. Новокуйбышевске для ресторана «VERONA» является караоке-ресторан «Венеция», так как имеет уже зарекомендованную в некоторых кругах репутацию,

по уровню цен схожи, есть сходства в особенности кухни. Стоит отметить, что ресторан «VERONA» и «Венеция» были открыты практически в один промежуток времени. Но привлекательность «Венеции» заключается в развлекательном характере, потому что, придя туда, посетители могут петь в караоке, танцевать, курить паровые коктейли, имеющие свою популярность среди молодого поколения жителей города.

Таблица 2 – Анализ конкурентов предприятия ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

Факторы конкуренции	Конкуренты			
	Ресторан «VERONA»	Караоке-ресторан «Венеция»	Ресторан «Vesta»	Кафе «Астория»
Вид конкурента		Прямой конкурент	Прямой конкурент	Непрямой конкурент
Месторасположение	На окраине города, парковка на 7 машин	На окраине города, отсутствует парковка для машин	В центре города, небольшая парковка для машин	Недалеко от центра города, небольшая парковка для машин
Количество посадочных мест	От 20 до 140	От 10 до 60	От 10 до 70	От 25 до 80
Уровень цен	Средний	Средний	Средний	Средний
Качество	Высокое качество	Выше среднего	Выше среднего	Среднее
Особенности кухни	Итальянская, средиземноморская кухня	Европейская и итальянская кухня	Европейская кухня	Европейская
Репутация	Набирающая известность	Новая точка, известная	Известная, мало клиентов	Известная, мало клиентов

Для оценки эффективности деятельности ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» необходимы отчеты о финансовых результатах и прибылях и убытках организации. Отчетность на 31 декабря 2015 г. представлена на табл. 3 и табл.4.

Таблица 3 – Отчет о финансовых результатах ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» в тыс. руб.

Наименование показателя	Дата		
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Выручка	3378	3468	3561
Расходы	-3451	-3772	-3813
Прочие расходы	-42	-32	-21
Налог на прибыль (доходы)	-102	-133	-152
Чистая прибыль (убыток)	-217	-449	-425

Из таблицы видно, что на протяжении 3-5 лет организация работает в минус. Организации нужно сократить число расходов, основной статьей расходов являются затраты по сырье, полуфабрикаты, заработная плата сотрудников, налоговые обязательства и пр.

Таблица 4 – Бухгалтерский баланс ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ». в тыс. руб.

Наименование показателя	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
АКТИВ			
Запасы	342	535	151
Денежные средства	58	47	48
Финансовые и другие оборотные активы	128	170	210
БАЛАНС	528	752	409
ПАССИВ			
Капитал и резервы	237	20	-429
Краткосрочные заемные средства	0	370	647
Кредиторская задолженность	291	362	192
БАЛАНС	528	752	409

На основании этих показателей можно рассчитать лишь некоторые показатели для определения экономической эффективности предприятия из-за слишком небольшого числа данных (табл.5.).

Таблицы 5 – Показатели экономической эффективности ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

Коэффициент текущей ликвидности	0,488067
Коэффициент финансовой зависимости	-0,95338
Коэффициент концентрации собственного капитала	-1,0489
Оборачиваемость совокупных активов (обороты)	8,479218
Оборачиваемость совокупных активов (дни)	42,45675

Как видно из таблицы можно говорить о том, что компания находится в стадии прогрессирующего кризиса. Об этом говорят показатели платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности. Все значения полученных показателей далеки от нормативных значений. Если же говорить, о конкурентом статусе организации, то он низок для инвесторов и привлечения дополнительного капитала из-за отсутствия прибыльности. К тому же компания имеет кредиторскую задолженность, а значит отсутствие собственных средств на оптимизацию и модернизацию фирмы.

2.2 Анализ динамики и структуры персонала организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

Структура общества с ограниченной ответственностью ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» представлена на рис. 4.



Рисунок 4 – Организационная структура персонала предприятия ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

Элементами структуры управления рестораном служит орган управления в лице администрации предприятия [9]:

1. Директор - контролирует поступление денежных средств и уровень продаж, контролирует выплаты по заработной плате, контролирует расходы предприятия, отчитывается перед учредителями.

2. Управляющий - осуществляет прием и увольнение персонала, проводит инструктажи, контролирует работу персонала, совершенствует систему поощрений,

формирует корпоративную культуру организации, проводит собрания с персоналом, накладывает административные и материальные взыскания на персонал.

3. Главный бухгалтер - обязательное знание производственного процесса предприятия общественного питания и аудита, бухгалтерского учета, введение финансовой отчетности.

4. Бухгалтер - выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций, осуществляет прием и контроль первичной документации, отражает данные на счетах бухгалтерского учета в программе 1С: Бухгалтерия, составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции, выявляет источники образования потерь и непроизводительных расходов.

Помимо управленческого персонала на предприятии работают:

5. Шеф – повар - осуществляет закуп продуктов, во время работы принимает заявки от официантов и распределяет их по поварам.

6. Повар – занимается приготовлением блюд и кулинарных изделий, подлежащих кулинарной обработке, оформление заказных и фирменных блюд, соблюдение норм закладки продуктов и выхода блюд согласно нормативно-технологическим картам.

7. Администратор зала – организует процесс приема и обслуживания посетителей, организацию праздничных мероприятий, разрешает спорные вопросы с посетителями заведения по качеству обслуживания, составляет графики работы персонала, контроль работу персонала в отсутствии администрации.

8. Официант - сервирует столы, принимает заказы от клиентов, передает их на исполнение поварам и барменам, обеспечивает своевременную подачу заказа клиенту, следит за чистотой в зале, рассчитывает клиентов, следит за правильностью расчетов, передает деньги в кассу.

9. Бармен. Он осуществляет приготовление безалкогольных коктейлей и продажу всех напитков и продуктов, находящихся в ассортименте бара, принимает в

кассу деньги от официанта, подает заявки заведующему производством на приобретение товара из ассортимента бара.

10. Кухонные работники осуществляют уборку помещений, вынос грязной посуды и смену пепельниц в залах, подает заявки на необходимые принадлежности для уборки помещений метрдотелю.

11. Гардеробщица – принимает верхнюю одежду от клиентов и выдает ее.

12. Охранное предприятие - осуществляет пропуск клиентов в ресторан, решает вопросы, возникающие в случае некорректного поведения клиентов.

Для изучения динамики персонала за последние 3-4 года были исследованы личные карточки сотрудников организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ». В табл.6 собраны основные данные сотрудников, их трудовой деятельности. На рис. 5 и рис. 6 видим, что в основном составляющее штата это сотрудники женского пола, преобладающее большинство персонала имеет среднее и средне-профессиональное образование и большая часть коллектива уже давно работает вместе.

Таблица 6 – Штат сотрудников организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

№	ФИО сотрудника	Пол	Год рождения	Образование	Специальность	Занимаемая должность	Стаж работы
1	Пузырева Н.Н.	жен	1972	Среднее профессиональное	Технолог	Заместитель директора	18 лет
2	Оболонина Н.И.	жен	1963	Высшее образование	Экономист-менеджер	Главный бухгалтер	14 лет
3	Леонова О.В.	жен	1975	Высшее образование	Экономист	Бухгалтер	14 лет
4	Бойковский И.А.	муж	1987	Среднее профессиональное	Повар	Повар	1 год
5	Злобин С.Н.	муж	1986	Среднее профессионально	Мастер профессионального обучения-технолог	Повар	11 лет
6	Зенцова А.Ю.	жен	1986	Среднее профессионально	Повар-кондитер	Официант	10 лет

Продолжение таблицы 6

7	Шингарская О.Ю.	жен	1986	Среднее		Бармен	12 лет
8	Орлова О.А.	жен	1984	Среднее профессиональное	Технолог	Повар	4 месяца

Основной штат сотрудников составляет восемь человек, занимающие должности директора организации, бухгалтера, повара, бармены, официанты. Но помимо этих сотрудников работают еще и люди, которые официально не приняты на работу, так как находятся на пенсии или же нужна временная, сезонная подработка. Они дополняют штат следующими должностями: посудомойщица, технический работник, официант «выходного дня».

В организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» 75% штата сотрудников составляют женщины - это 9 человек, и 25% мужчин – 2 человека.

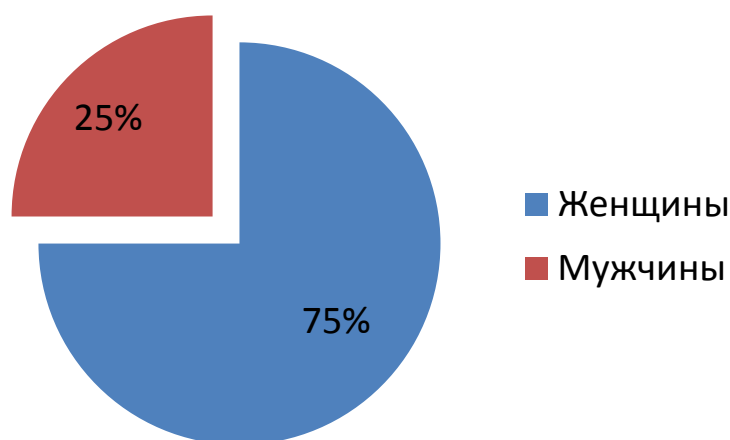


Рисунок 5 – Структура персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» по полу

Исходя из графического рисунка, можно сделать вывод о том, что большая часть сотрудников, 63% имеют стаж работы в организации от 10-20 лет, 12% сотрудников работают в организации от 5-10 лет, и 25% - работают меньше 5 лет.

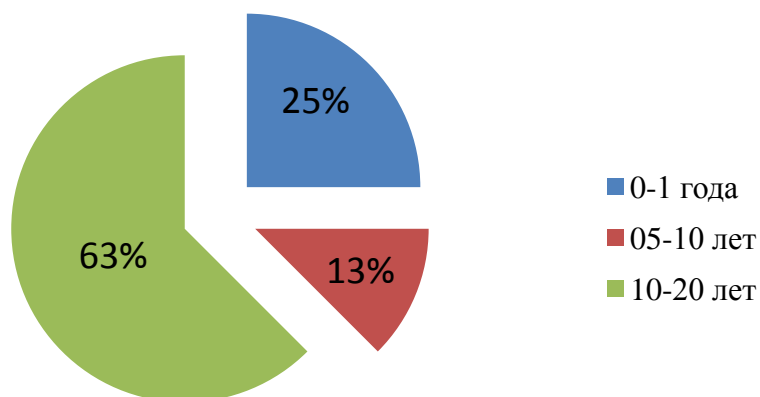


Рисунок 6 – Структура персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» по стажу работы в организации

Следующим шагом для анализа динамики персонала служит обработка и занесение данных в табл. 7 и рис. 7 сведений о приеме и высвобождении сотрудников организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ».

Таблица 7 – Штатное расписание сотрудников предприятия ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» в период 2013-2017гг.

Должность	Кол-во штатных единиц по годам				
	2013	2014	2015	2016	2017
Заместитель директора	0,5	0,5	1	1	1
Главный бухгалтер	0,5	0,5	0,5	1	1
Бухгалтер	0,5	0,5	1	1	1
Администратор	3	2	2	0	0
Шеф-повар	0	0	1	1	0
Повар	4	4	4	3	4
Бармен	3	2	2	2	2
Официант	3	2	2	0	1
Техничка	0,5	0,5	1	0,5	0,5
Посудомойщица	1	1	2	1	1

Как можно заметить из года в год состав персонала в изучаемой организации остается прежним. Единственно, что меняется это должность персонала. Например, в период с 2013- 2015гг. необходимость в шеф-поваре у организации не возникала,

однако с открытием организацией ресторана средиземноморской кухни, необходимость возникла, поэтому на эту должность был принят человек извне. За 1 год шеф-повар смог обучить поваров необходимым навыкам и способам приготовления блюд. Поэтому в 2016 году сторонний специалист был выведен из состава сотрудников, а отличившийся повар был переведен на новую должность.

С администраторами ресторана была немного другая ситуация. С открытием ресторана было необходимо введение новой должности, чтобы часть обязанностей управляющего разграничить. С 2015 г. В обязанности администратора входило обслуживание потенциальных клиентов, составление меню торжественных мероприятий, заполнение необходимой бухгалтерской отчетности, обучение официантов и барменов, контроль за товаром и барным, и кухонным инвентарем. В должность администратора были переведены 2 внутренних сотрудников. Но по пришествию определённого количества времени администрацией фирмы были замечены большие недостатки в работе сотрудников, в основном были выявлены замечания по работе с клиентами, качество обслуживания торжественных мероприятий, отсутствие надлежащего контроля за инвентарем. То есть все то, что в принципе формирует мнение клиентов об имидже организации, и доверие со стороны вышестоящего руководства. В связи с этим в период с 2016-2017гг. должность администратора была упразднена как таковая, но обязанности были переложены на других должностных лиц.

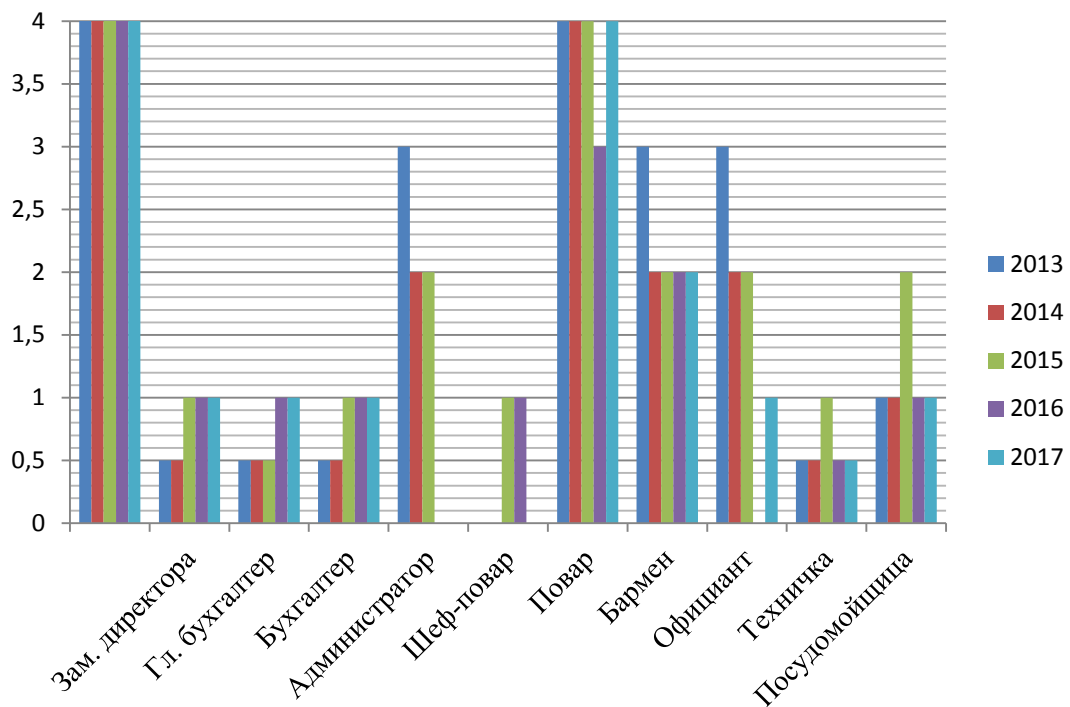


Рисунок 7 – Динамика численности персонала в ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

К тому же на период 2016г. до настоящего времени в организации наблюдается кризисная ситуация, при которой руководство вынуждено совмещать некоторые должности, чтобы не оставлять сотрудников с низкой заработной платой. Чаще всего сейчас, если на торжественные мероприятия не хватает собственного персонала, руководство нанимает временный персонал, чаще всего это студенты, которым необходим хоть какой-то заработок в свободное от учебы время.

2.3. Анализ системы мотивации персонала организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

При управлении персоналом в организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» применяются следующие методы мотивации:

- Экономические: премиальные надбавки по результатам труда, сдельная оплата труда для отдельных сотрудников и проценты за обслуживание торжеств.

- Неэкономические: обеспечение гарантированных социальных пособий (больничные листы, переводы средств пенсионным и социальным фондам, проведение выездных медосмотров в организацию и т.д.).

В штате организации представлены должности, окладная часть которых не зависит от количества отработанных дней в месяц - это должности: заместителя директора, главный бухгалтер и бухгалтер. Окладная часть остальных сотрудников формируется, исходя из ставки и отработанного в месяц времени (часов).

Изменение тарифной ставки (оклад) в течение 5 лет можно, обратившись к табл. 8, более наглядно на рис. 8.

Таблица 8 - Динамика заработной платы сотрудников ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» в период с 2013 – 2017гг. в тыс. руб.

Должность	1 января 2013 г.	1 января 2014 г.	1 января 2015 г.	1 января 2016 г.	1 января 2017 г.
Заместитель директора	3500	3500	8000	9000	10000
Главный бухгалтер	3250	3250	4000	4250	10000
Бухгалтер	3000	3120	7800	8500	9000
Администратор	18000	18000	14000	14000	0
Шеф-повар	0	0	0	8320	0
Повар	24000	23296	27040	29120	32000
Бармен	16500	14560	12000	13000	15000
Официант	16500	17472	12480	12600	7500
Технический персонал	2650	2891	3120	6300	3750
Посудомойщица	5300	5782	6240	12600	7500

Как мы видим на рис.8, тарифная ставка увеличивается на некоторую сумму, в среднем 2 235 руб. в течение 3 лет. При этом все сотрудники, что работают официально в организации, получают премии, в конце тех месяцев, когда прибыли хватает для того, чтобы расплатиться с собственниками, а также переносятся на следующий месяц, в случае образования непредвиденных затрат.

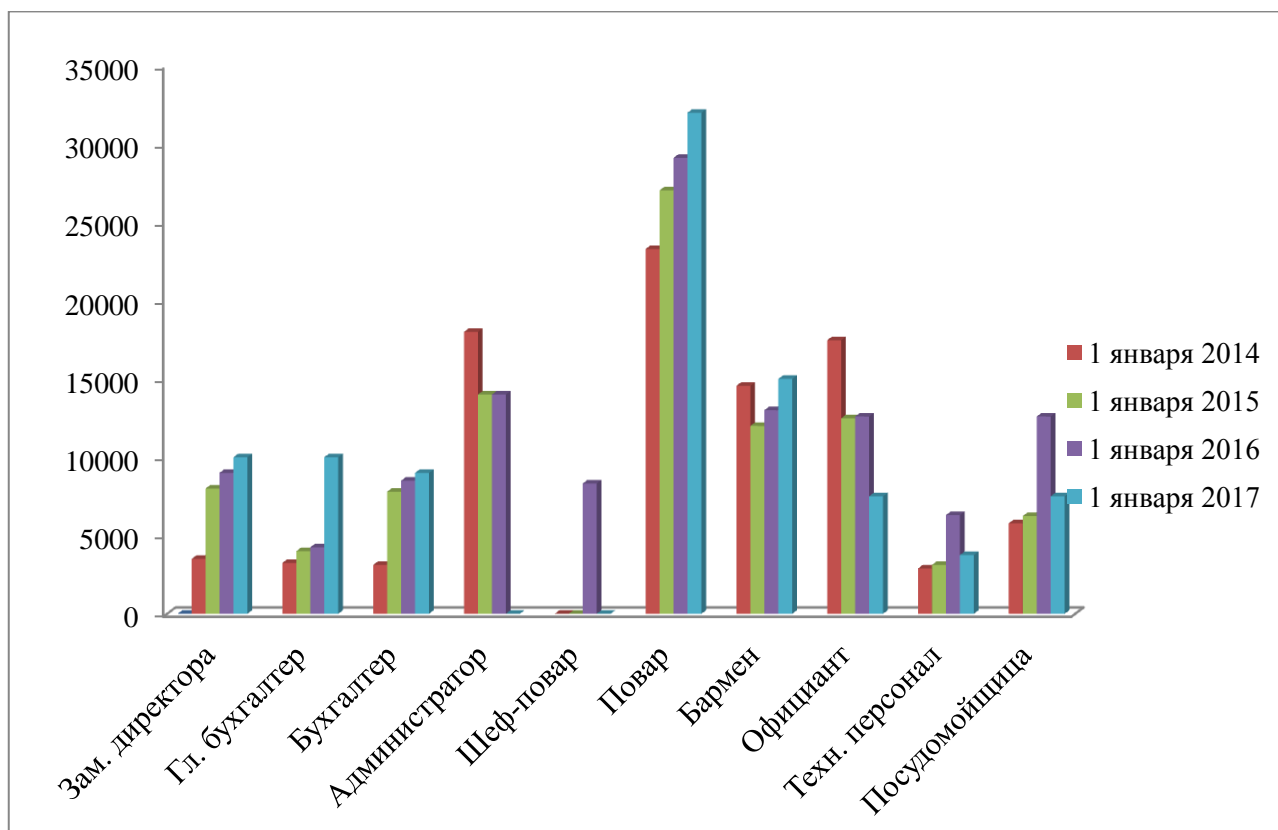


Рисунок 8 - Динамика заработной платы ООО ФИРМА "ГОРИЗОНТ" в руб. в месяц

В ходе проверки ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» от 26 февраля 2016г. на определение негативного влияния вредных факторов на трудовую и физическую деятельность сотрудников организации и выданного заключения по результатам специальной оценки условий труда, не было выделено ни одно рабочее место, которое могло каким-либо образом негативно сказаться на здоровье сотрудников.

Теперь изучим методы мотивации, применяемые в данной организации более подробно. К экономическим методам мотивации персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» относится заработная плата, премии, надбавки, денежные вознаграждения в честь дня рождения и др.

Стоит отметить факт наличия премий для сотрудников в те месяца, которые были прибыльными для предприятия. В дни обслуживания банкетов и праздничных торжеств между всеми сотрудниками смены распределяются 10% от суммы банкета, в качестве компенсации за иногда увеличенную рабочую смену, состав заработной платы отражен в табл. 9.

Таблица 9 – Состав заработной платы сотрудников ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

Состав ЗП						
Должность	Кол-во сотрудников	Оклад, руб	% за обслуживание, руб	Кол-во дней в месяце	Итого ЗП, руб	ЗП в месяц на человека
Повар	4	32000	350	5	129750	33750
Официант	1	7500	350	7	9950	9950
Бармен	2	15000	350	7	32450	17450
Посудомойщица	1	7500	350	5	9250	9250
Технический персонал	0,5	3750	350	7	4325	6200

В среднем сотрудники ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» в качестве надбавки, получая 10% от суммы банкета, за обслуживание увеличивают размер своей заработной платы на 2 500рублей в месяц. Затрагивая тему такого вида экономического мотивирования персонала, необходимо отразить динамику ежемесячных надбавок за обслуживание (рис. 9).

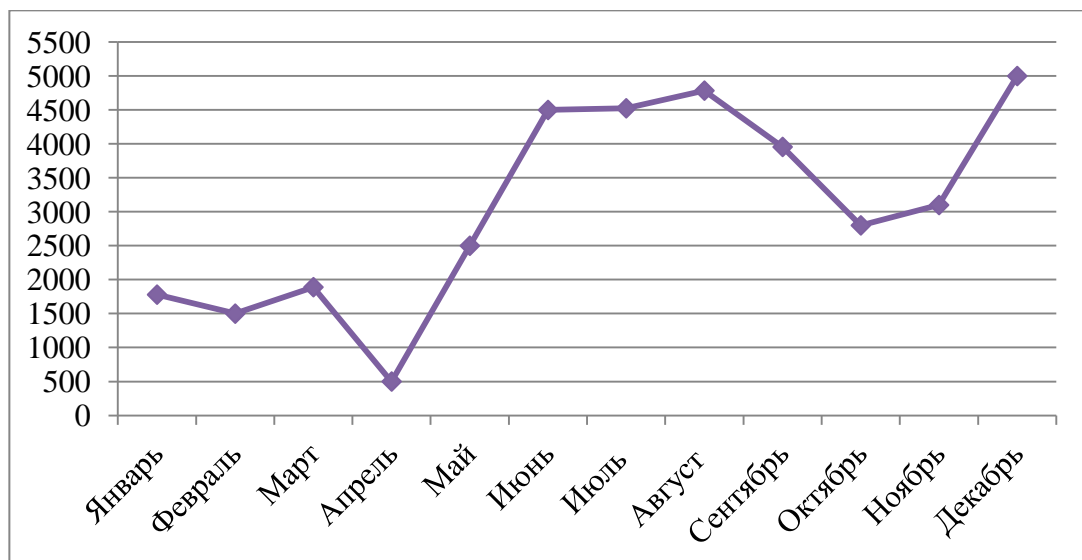


Рисунок 9 – Динамика среднемесячной надбавки за обслуживание в руб.

В ходе анализа динамики заработной платы необходимо привести данные среднемесячной заработной платы сотрудников, работающие на сдельной форме оплате труда (табл. 10).

Таблица 10 – Динамика среднемесячной заработной платы сотрудников ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» в руб. 2016 г.

Должность	Период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Официант	13260	12970	14052	15850
Бармен	12450	11458	13226	14790
Итого	25710	24428	27278	30640

Как мы можем видеть, в течение года заработная плата напрямую зависит от сезонности работы заведения. Это обусловлено тем, что самый пик торжественных мероприятий приходится на конец декабря, выходные дни в летнее время года, дни проведения государственных праздников. Заинтересовав сотрудников к увеличению рабочих часов, они увеличивают свою заработную плату до 10%. Заранее понимая, что эти месяцы для фирмы прибыльны, персонал автоматически может рассчитывать еще на 7% в качестве небольшой премии. Более наглядно изменения заработной плате при применении инструментов продемонстрированы в табл. 11 и рис. 10.

Таблица 11 – Изменения заработной плате в руб. сотрудников ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ», используя экономические инструменты мотивации в руб.

Должность	Период							
	1 квартал				2 квартал			
	Оклад	Увеличение часов, (+0%)	Премия, +7%	Итого ЗП	Оклад	Увеличение часов, (+5%)	Премия, +7%	Итого ЗП
Официант	13260	0	14188	14188	12970	13619	14572	14572
Бармен	12450	0	13322	13322	11458	12031	12873	12873
Посудомойщица	7500	0	8025	8025	6230	6542	6999	6999
Технический персонал	3750	0	4013	4013	2900	3045	3258	3258
Повар	32000	0	34240	34240	27720	29106	31143	31143
Итого	68960	0	73787	73787	61278	64342	68846	68846

Продолжение таблицы 11

Должность	Период							
	3 квартал				4 квартал			
	Оклад	Увеличение часов, (+7%)	Премия, +7%	Итого ЗП	Оклад	Увеличение часов, (+10%)	Премия, +7%	Итого ЗП
Официант	14052	15036	16088	16088	15850	18228	19503	19503
Бармен	13226	14152	15142	15142	14790	17009	18199	18199
Посудомойщица	7220	7725	8266	8266	7953	9146	9786	9786
Технический персонал	3100	3317	3549	3549	3600	4140	4430	4430
Повар	30178	32290	34551	34551	32400	37260	39868	39868
Итого	67776	72520	77597	77597	74593	85782	91787	91787

В табл. 11 учтен фактор сезонности увеличения количества работы, исходя из этого, были по-разному распределены проценты. Если сотрудник будет к своему окладу получать премию в виде 7%, то увеличение заработной платы колеблется в диапазоне от 900 рублей до 1000. Если сотрудник увеличил количество рабочих часов на 5%, то с учетом премии его выгода в денежном размере составит около 1500 рублей в месяц, при получении прибыли в размере от 14-17%, оплата труда такого сотрудника увеличится в диапазоне от 2000 до 3500 рублей.

В дополнении к денежной компенсации за переработку, сотрудникам оплачивают такси до дома. Но сотрудник сам выбирает, либо потратить эти средства на такси, либо оставить их в кассе, как прибавку к заработной плате (табл. 12).

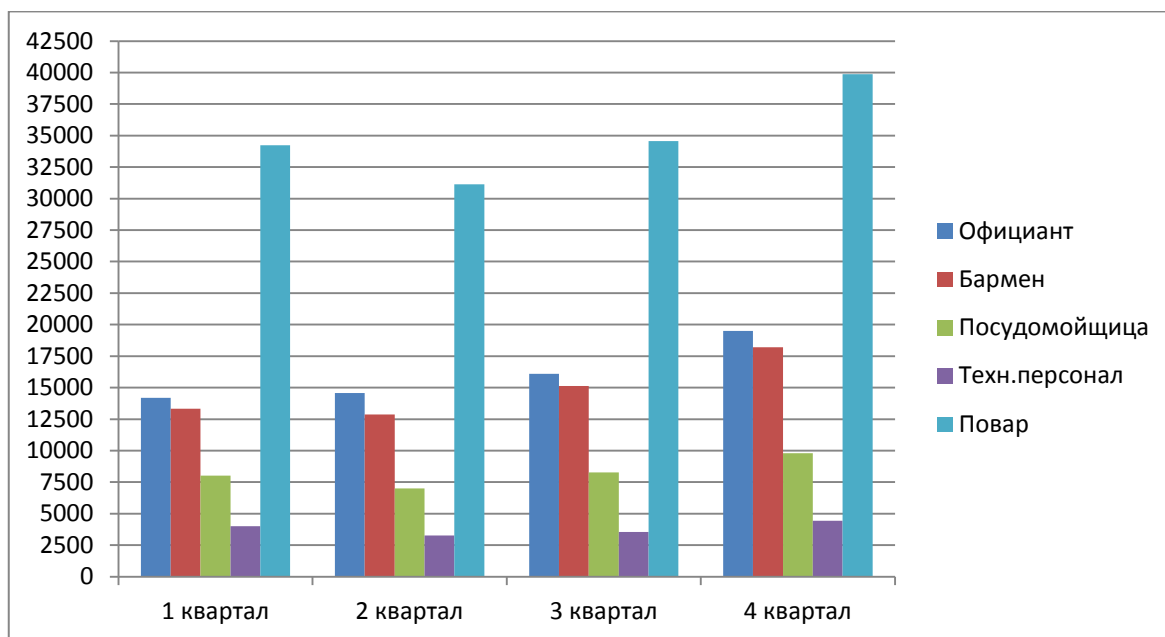


Рисунок 10 – Изменение заработной платы при использовании экономических методов мотивации персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

Таблица 12 – Расходы ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» на транспорт сотрудников в ночное время

ФИО сотрудника	Кол-во рабочих дней	Стоимость одной поездки, руб	Стоимость такси в месяц, руб
Зенцова А.Ю.	7	60	420
Шингарская О.Ю.	7	60	420
Кравченко И.О.	7	60	420
Евдокимова С.А.	3	60	180
Кириленко Л.В.	2	60	120
ИТОГО			1560

В качестве еще одного инструмента мотивирования сотрудников организация предоставляет отпускные денежные компенсации. Чаще всего отпуска сотрудники делят в период с мая – октябрь, общей продолжительностью 28 дней. Данный инструмент мотивации персонала рассчитывается по формуле:

$$OT = \frac{СМЗ}{29,3} * \text{Число отпускных дней} ; (1)$$

В табл. 13. приведены расчеты отпускных для каждой штатной единицы организации.

В момент составления графиков отпусков, бухгалтер уточняет число дней пребывания в отпуске, так как, если сотрудник решил разбить свой отпуск пополам, то сумма отпускных отчислений будет выдана соответственно не в полном размере.

Таблица 13 – Расчет отпускных выплат в руб. в ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

Должность	Среднемесячный заработок (СМЗ)	Премии	Кол-во отпускных дней	Итого сумма отпускных (ОТ)
Заместитель директора	10000	3500	28	12901,02
Главный бухгалтер	10000	2750	28	12184,30
Бухгалтер	9000	2500	28	10989,76
Повар	32000	3200	28	33638,23
Бармен	15000	2900	28	17105,80
Официант	7500	2500	28	9556,31
Технический персонал	3750	1520	28	5036,18
Посудомойщица	7500	2460	28	9518,09
Коэффициент расчета отпускных		29,3		

В качестве неэкономических инструментов мотивации персонала в ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» выступают проведение выездных медкомиссий, питание персонала в рабочее время, улучшение условий труда сотрудников.

Предприятия организует питание сотрудников за свой счет, если это сокращенная рабочая смена, то для сотрудников предусмотрен только обед. Если же работа ресторана продолжается до 12 часов ночи, то тогда персонал может

рассчитывать на обед и ужин. Данная статья расходов организации отражена в табл. 14.

Таблица 14 – Расходы ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» на питание персонала в месяц

ФИО сотрудника	Количество дней	Расходы на питание в день, руб.	Сумма в месяц, руб.
Злобин С.Ю.	12	250	3000
Байковский И.А.	12	250	3000
Орлова О.Ю.	4	150	600
ИТОГО			6600

Один раз в год, за счет компании сотрудники проходят полную медкомиссию, причем организация заключает договор на предоставление данных услуг с медицинской компанией, которая осуществляет выезд в организацию (табл.15). Сотрудникам лишь необходимо явиться в назначенный день и получить полный пакет исследования.

Таблица 15 – Расходы организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» на здоровье сотрудников

Количество человек	Стоимость прохождения медкомиссии, руб.
13	2200
ИТОГО	28600

Для того чтобы оценить масштабы работы системы мотивации персонала организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» необходимо составить сводную таблицу, отражающую все статьи расходов экономических и неэкономических инструментов (табл.16).

Таблица 16 – Сводная таблица расходов ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» на систему мотивации персонала в месяц

Статья расходов	Сумма, руб
Заработная плата	87250
Выплата % за обслуживание банкетов	10 450
Выплата % за увеличение кол-ва рабочих часов	7 360
Премия	3300
Оплата такси	1560
Отпускные компенсации	5640
Питание	6600
Медкомиссия	2384
ИТОГО	124 544

Большое внимание ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» уделяет экономическим методам мотивации, что достаточно сильно влияет на степень важности для сотрудников. Но неэкономические инструменты используются не в полной мере, как могли. Основные проблемы в системе мотивации персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»:

- 1) Отсутствует такой инструмент мотивации персонала, как повышение квалификации;
- 2) Необходимо вовлекать персонал в увеличение выручки предприятия, вырабатывая лояльность персонала за счет материального подкрепления (бонусные %);
- 3) Возможность карьерного роста, для сотрудников оказывается сильным мотивом к изменению поведения и отношения к работе, для кого-то это шанс продемонстрировать свои способности.

3. Рекомендации по повышению мотивации персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

3.1 Изучение мотивирующих факторов сотрудников ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

В современное время существует большое число методов изучения мотивации, их можно объединить в несколько категорий. Прежде всего, это опросы и анкеты, которые применяются для оценки степени удовлетворенности персонала. В них, как правило, задаются прямые вопросы о том, насколько сотруднику нравятся работа, условия, отношения в коллективе, стиль руководства и т.п. Вопросы в анкетах должны быть правильно сформулированы и понятны. Главное правило при проведении анкетирования – сохранение условия анонимности.

Для выявления удовлетворенности тех или иных потребностей и мотивов было проведено анкетирование сотрудников ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ». Данная анкета состоит из 3 блоков опроса: первый направлен на выявление экономических методов мотивирования, второй – на выявление социально-психологических, третий – определение основополагающих мотивов анкетированных (табл. 17, табл. 18, табл. 19).

Таблица 17– Форма анкетного листа 1-ый блок вопросов

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Частично удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
0	1	2	3	4
1. Размер заработной платы				
2. Режим работы				
3. Дорога до места работы				
4. Разнообразие выполняемой работы				
5. Инициативность (самостоятельность) в работе				

Продолжение таблицы 17

0	1	2	3	4
6. Возможность продвижения по карьерной лестнице				
7. Санитарно-гигиенические нормы (комната отдыха, кухня, раздевалки и т.д)				
8. Отношения с коллегами				
9. Отношения с руководством				

По итогам первого блока, состоящего из 9 вопросов можно сделать выводы о том, что в организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»: 30,7% полностью удовлетворены, 27,3% частично удовлетворены, 9,2 % затрудняются ответить, 32,8% сотрудников не удовлетворены размером заработной платы. Результаты представлены на рисунке 11.

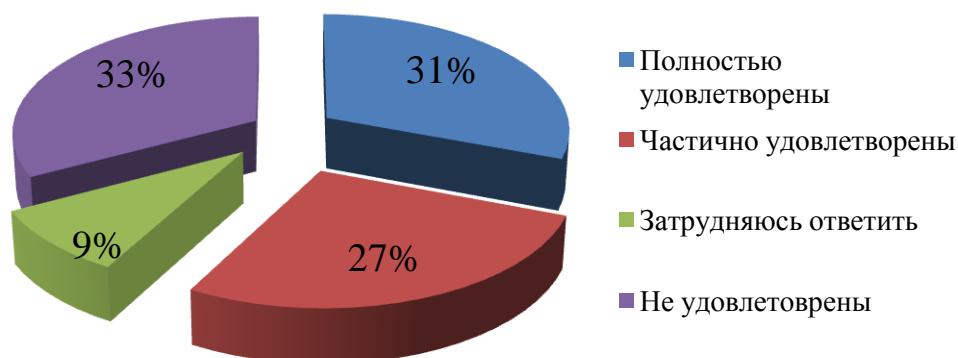


Рисунок 11 – Мнение респондентов об удовлетворенности размером заработной платы

На перечень других вопросов респонденты дали следующие оценки, 10% недовольны режимом работы, 15% не удовлетворены разнообразием выполняемой работы, 5% опрошенных недовольны продвижением по карьерной лестнице.

Следует пояснить некоторые моменты, например, то, что организация в настоящее время переживает кризисное состояние, когда предприятия буквально живет от одного прибыльного месяца до другого. Руководством и так были приняты решения по сокращению рабочего дня, количества сотрудников в будние и выходные дни. Отсюда и складывается окладная ставка, поэтому персонал прекрасно это понимает, но по-прежнему хочет повышения заработной платы.

На некоторых должностях действительно нет возможности карьерного роста, это относится к техническому персоналу предприятия, что нельзя сказать насчет должностей официанта, бармена или поваров, которые могут зарекомендовать себя в новом виде, с новыми обязанностями и перейти на следующую ступень развития. Но никто не хочет взваливать на себя лишнюю ответственность, работать больше остальных.

Следующий блок вопросов направлен на изучение заинтересованности персонала в карьерном росте (табл. 18).

Таблица 18 – Форма анкетного листа 2-ой блок вопросов

Каковы Ваши планы на 1-2 года?	Ответ (поставить галочку)
Продолжать работать на прежней должности;	
Перейти на следующую должность;	
Перейти работать в другую организацию без смены специальности;	
Перейти работать в другую организацию со сменой специальности;	
Свой ответ	

Большинство опрошенные предпочитают в течение 1-2 лет оставаться на своей должности и таких 7 сотрудников в ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ», 1 человек хотел бы перейти на следующую должность, и 1 респондент планирует в ближайшее время выйти на пенсию, т.е. по сути их устраивает все и оплата труда, и режим работы, и обязанности, которые они выполняют (рис. 12).

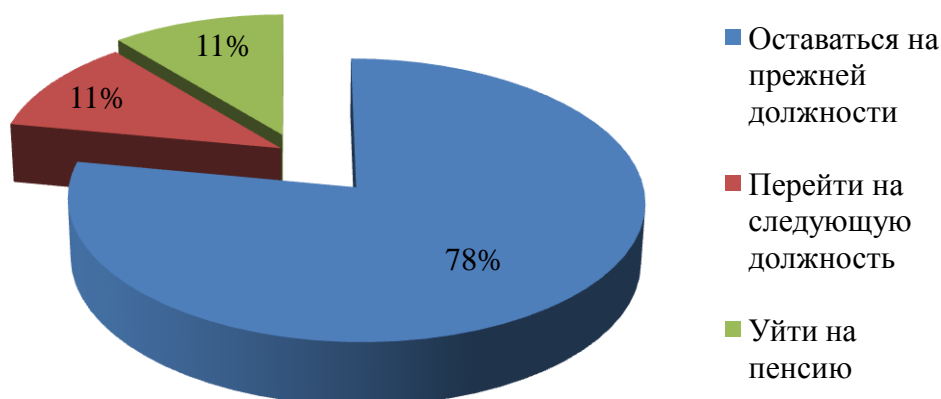


Рисунок 12 – Мнение респондентов о вопросе карьеры

Возможно, такая нелогичность обусловлена возрастом персонала, так как в большинстве случаев возраст работников колеблется от 27-45 лет, у каждого сотрудника есть семьи, дети и обязанности повседневной жизни, за которые они должны платить.

Третий блок анкетирования направлен на исследование факторов, которые влияют на трудовую активность персонала. 10 человек определили, что материальное стимулирование повышает трудовую активность, для 1 человека данный фактор никак не отражается (табл.19).

Таблица 19 – Форма анкетного листа 3-ий блок

Факторы	Снижает	Повышает	Не действует
Материальное стимулирование			
Моральное стимулирование			
Трудовой настрой коллектива			
Нововведения в компании			

Моральное стимулирование повышает трудовую активность 5 человек, для остальных – никак не действует. Трудовой настрой коллектива для 3 сотрудников является повышающим трудовую активность, для 5 – не действующим, и 3 затруднились ответить на вопрос. Нововведения в организации 8 человек отметили, как фактор, повышающий трудовую активность, 3 – не действует (рис. 13).

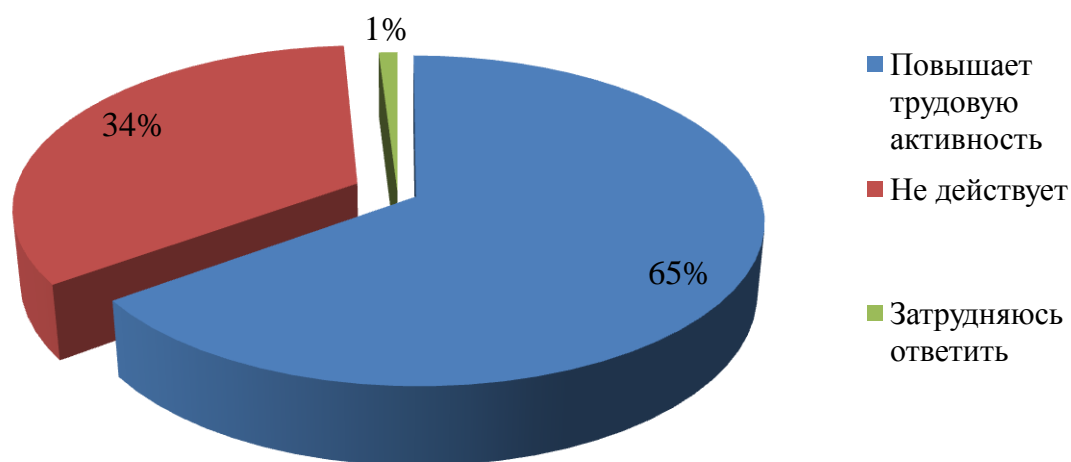


Рисунок 13 – Мнение сотрудников о влиянии различных факторов на трудовую активность

3.2 Разработка рекомендаций, направленных на повышение мотивации персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

В ходе проведенного анализа системы мотивации и анкетирования сотрудников ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» были выявлены некоторые проблемы, на

которые стоит обратить более тщательное внимание при совершенствовании инструментов мотивации, поэтому необходимо разработать и составить комплекс мероприятий (табл. 20).

Таблица 20 – Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала

Наименование мероприятия	Средства реализации	Ожидаемые результаты
1. Повышение квалификации	1.1 Семинары 1.2 Программы переподготовки 1.3 Онлайн - курсы	Профессионализм работников, новое направление работы, распределение должностных обязанностей
2. Формирование лояльности персонала	2.1 Инициативность со стороны персонала 2.2 Вовлеченность персонала в успехе организации	Повышение уровня привязанности персонала к месту работы
3. Появление возможности карьерного роста	3.1 Расширение должностной лестницы	Создание и проявление инициативности со стороны сотрудников, демонстрация скрытых возможностей
4. Повышение оплаты труда	4.1 Увеличение почасовой оплаты 4.2 Установление сдельной оплаты труда	Повышение заинтересованности в количестве и качестве, выполняемой работы

Все вышеперечисленные мероприятия, так или иначе, способствуют мотивации персонала через материальные и нематериальные методы. Каждый сотрудник, имея внутренние мотивы, будет заинтересован в проведении необходимых ему мероприятий. Но, именно, обучение некоторых штатных единиц, является неотъемлемой частью по продвижению в этой или иной организации по карьерной лестнице, также служит причиной для повышения заработной платы.

Совершенствование экономических и неэкономических методов мотивирования сотрудников ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» необходимо начать с постановки задач:

- 1) Определить количество и состав штатных единиц, нуждающихся в повышении квалификации;
- 2) Провести анализ организаций, занимающихся обучением и повышением квалификации персонала;
- 3) Обосновать выбор организации, провести расчеты расходов организации на обучение сотрудников;
- 4) Разработать план обучения новых сотрудников.

Обучение стоит пройти тем сотрудникам, кто в нем нуждается, кто спустя какое-то время сможет продемонстрировать приобретенные навыки и выведет предприятие на другой уровень. На обучение нужно отправить администраторов-барменов, так как именно они несут куда большую ответственность перед администрацией, они чаще всего контактируют с клиентами, они контролируют работу персонала в отсутствие директора. Данная штатная единица должна перестроить работу сотрудников, своих подчиненных. В табл. 21 приведен сводный анализ компаний, которые проводят курсы и семинары по обучению управленческого персонала в сфере ресторанного бизнеса.

Таблица 21 – Анализ организаций по обучению персонала организации

Фактор	Наименование организаций			
	Бизнес Академия "МБА СИТИ"	Школа ресторатора	Новый Бизнес Университет	RESTTEAM
1. Формат обучения	Очное, дистанционное	Очное, выездное, дистанционное	Дистанционное	Очное
2. Длительность, часы	24/150	20/15/20	150	72
3. Стоимость обучения, рублей	25000/45000	18900/52000	25000	23780
4. Наличие системы скидок	да	нет	да	нет

Во время прохождения курсов, менеджеры получают важную информацию по правильному выстраиванию системы управления с подчиненными, раскрываются практические методики совершенствования работы. Поэтому важной частью обучения является закрепление полученных знаний на практике. По завершению обучения выдается сертификат, удостоверяющий о прохождении данного курса[22].

После проведения анализа организаций, занимающихся повышением квалификации персонала, можно сделать вывод, о том, что наиболее предпочтительной площадкой является Бизнес Академия «МБА СИТИ». Данная организация осуществляет дистанционную форму обучения, что позволит совмещать обучение с работой, наличие информативной программы обучения, с которой можно ознакомиться на сайте, большим плюсом является система скидок, позволяющая на данный момент пройти обучение по курсу «Менеджер, администратор ресторана» со скидкой в 50% за 12 500 рублей. Теперь необходимо рассчитать расходы на обучение персонала см. табл. 22.

Таблица 22 – Затраты организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» на обучение персонала

Статья расходов	Сумма, руб
Обучение персонала	37500
Корпоративные мероприятия	5000
Итого	42500

Но в обучение нуждаются не только управленческие кадры организации, но и такие штатные единицы, как бармены и официанты. Выше упоминалось о том, что необходимо расширить должности внутри даже такой маленькой организации. При приеме на работу или же для «старых» сотрудников ввести некую систему аттестации, от которой напрямую будет зависеть заработная плата. Грубо говоря, ставка бармена составляет 7500 рублей, тогда человек, не прошедший аттестацию, будет получать за такой же объем работы 6500 рублей. Для обучения барменов и официантов, необходимо разработать методички и тесты, по которым

администратор и директор будут проверять подготовку сотрудников. Основой для составления тестов будут использоваться технологические карты напитков и блюд ресторана. Вопросы будут двух форм: открытыми и закрытыми. Ознакомиться с разработанными тестами можно, ознакомившись с табл. 23.

Таблица 23 – Ознакомительный лист обучения барменов, официантов ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

Основные темы обучения	Сроки исполнения	Подпись
· Правила безопасности, стандарты униформы		
· Термины и сокращения		
· Нумерация столов		
· Применение оборудования бара		
· Обязанности бармена по открытию/закрытию бара		
· Барная посуда и правила обращения с посудой		
· Обязанности бармена (официанта) в течение дня		
· Компьютерная система R-Keerger		
· Правила обслуживания гостя		
· Безалкогольные напитки		
· Пиво – бутылочное, бочковое, температура хранения		
· Вино – правила и температура подачи, страны производители		
· Коктейли и способы их приготовления		
· Безалкогольные напитки и способы приготовления коктейлей		
· Инвентаризация		

После проведения обучения персонала можно говорить об увеличении таких показателей труда, как производительность, квалификация персонала, рационального использование рабочего времени, все они определяют ценность сотрудника для организации, которой он будет приносить в будущем доход[27].

Как составляющей при модернизации системы мотивации на предприятии «ГОРИЗОНТ» важно уделить внимание – повышению лояльности со стороны сотрудников. Как уже упоминалось ранее, (см. рис. 6), большинство сотрудников работают в организации 5-15 лет. Сотрудники до сих пор видят смысл своего нахождения на работе лишь в стабильной заработной плате, хотя в большинстве случаев размером ее они недовольны (см. рис. 11), как уже было высказано после прохождения анкетирования. То есть, в систему мотивации персонала нужно ввести такие экономические и неэкономические инструменты, в ходе которых сотрудники, смогут определить свою значимость и в успехе и процветании ресторана, и смогут повысить размер своей заработной платы, за счет увеличения выручки организации. Для этого необходимо разработать систему поощрения персонала, участвующего в выручке предприятия. Действие этой системы распространяется на официантов, барменов, поваров.

Основной задачей, которая стоит перед сотрудниками, увеличить число блюд на вынос, от общей суммы которых им будет перечисляться определенный процент (бонус) к заработной плате. Для этого необходимо разработать систему скидок на заказ блюд в вечерние часы и выходные дни. Предположим, что каждый месяц в ресторане будет определяться «Блюдо месяца» и «Пицца недели», которая даст клиенту возможность сэкономить 15%. Из этих 15%, 10% остается организации на покрытие расходов продуктов, коммунальных платежей, 3% - официант и бармен, 2% - повар. В каком-то смысле создается атмосфера конкуренции предложить и расположить к себе клиента так, чтобы он заказал больше. Как это будет выглядеть отражено в табл. 24 и табл.25.

Таблица 24 – Результаты проведения акции «Пицца недели» и применения совершенствованной системы бонусных вознаграждений

ФИО сотрудника	Кол- во пицц на вынос	Цена, руб	Кол-во пицц по акции	Цена, руб	Бонусы работникам	
					%	руб
Бойковский И.А.	35	356	70	259	2	362,6
Злобин С.Н.	35	356	73	259	2	378,14
Зенцова А.Ю.	35	356	65	259	3	336,7
Шингарская О.Ю.	15	356	45	259	3	233,1
Кравченко И.О.	20	356	33	259	3	170,94
Выручка		49840		74074		
ИТОГО						1481,5

Как можно видеть, число пицц на вынос увеличилось в 2,043 раза (рис. 14).

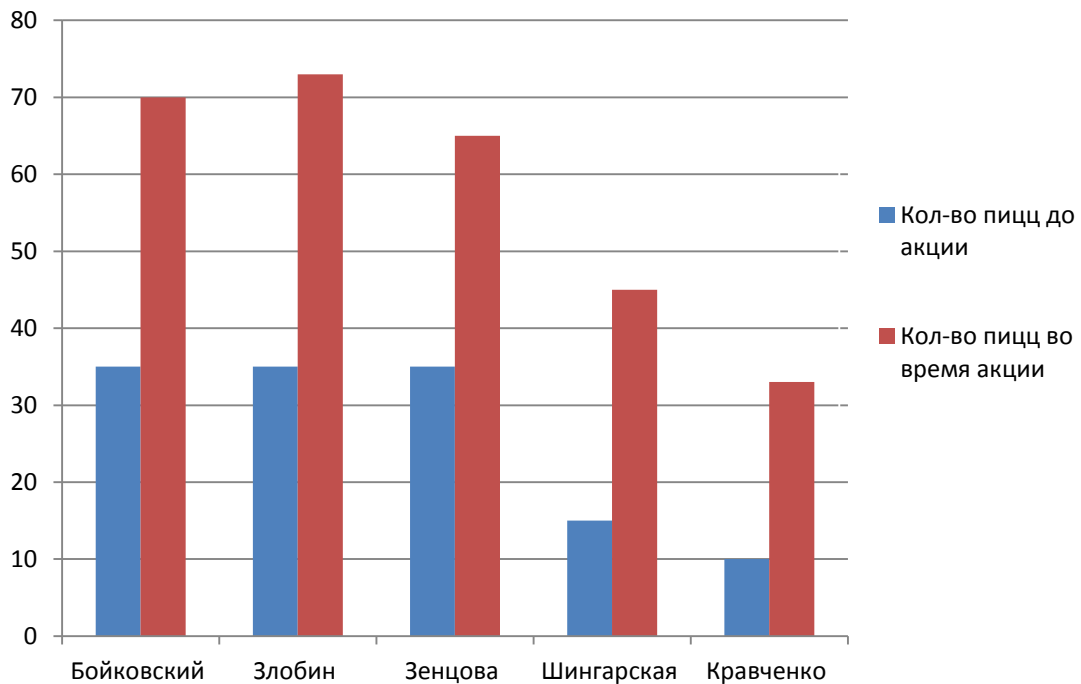


Рисунок 14 – Изменение количества пиццы на вынос до и во время проведения акции

Благодаря этому видно, как значительно увеличилась выручка организации в месяц и составляет 24 234 руб. Если затронуть главную мысль с распределением части бонусных выплат в качестве 10% для организации, то выручка в итоге увеличилась еще на 7 407,4 руб., из которых на распределение бонусных процентов сотрудникам нужно отдать 1 481,5 руб. Прибыль для организации составляет 5925,9 руб. Для привлечения внимания к данной акции сотрудникам необходимо информировать о ее проведении при встрече гостей, разместить информацию на сайте и социальных сетях, как ВКонтакте и Instagram. Еще очень важно интересоваться у клиентов о пицце или блюде, которое они хотели бы видеть в следующем месяце в качестве акции.

Таблица 25 - Результаты проведения акции «Блюдо месяца» и применения совершенствованной системы бонусных вознаграждений

ФИО сотрудника	Кол-во заказов "Блюда месяца" до акции	Цена, руб	Кол-во заказов "Блюда месяца" акция	Цена, руб	Бонусы работникам	
					%	руб
Бойковский И.А.	15	280	35	210	2	147
Злобин С.Н.	15	280	20	210	2	84
Зенцова А.Ю.	5	280	15	210	3	63
Шингарская О.Ю.	6	280	10	210	3	42
Кравченко И.О.	4	280	27	210	3	113,4
Выручка		12600		22470		
ИТОГО						449,4

Итоги данной акции не столь результативны, но и тут предприятие так или иначе имеет прибыль. Увеличить объемы сбыта блюда удалось на 9 870 руб., после распределения выручки от продажи организация вернула себе в положительную сторону 2 247 руб., прибыль после выплат сотрудникам составила 1 797,6 руб.

Изменение числа заказов «Блюдо месяца» составило 2,37 раз, более наглядно это видно на рис. 15.

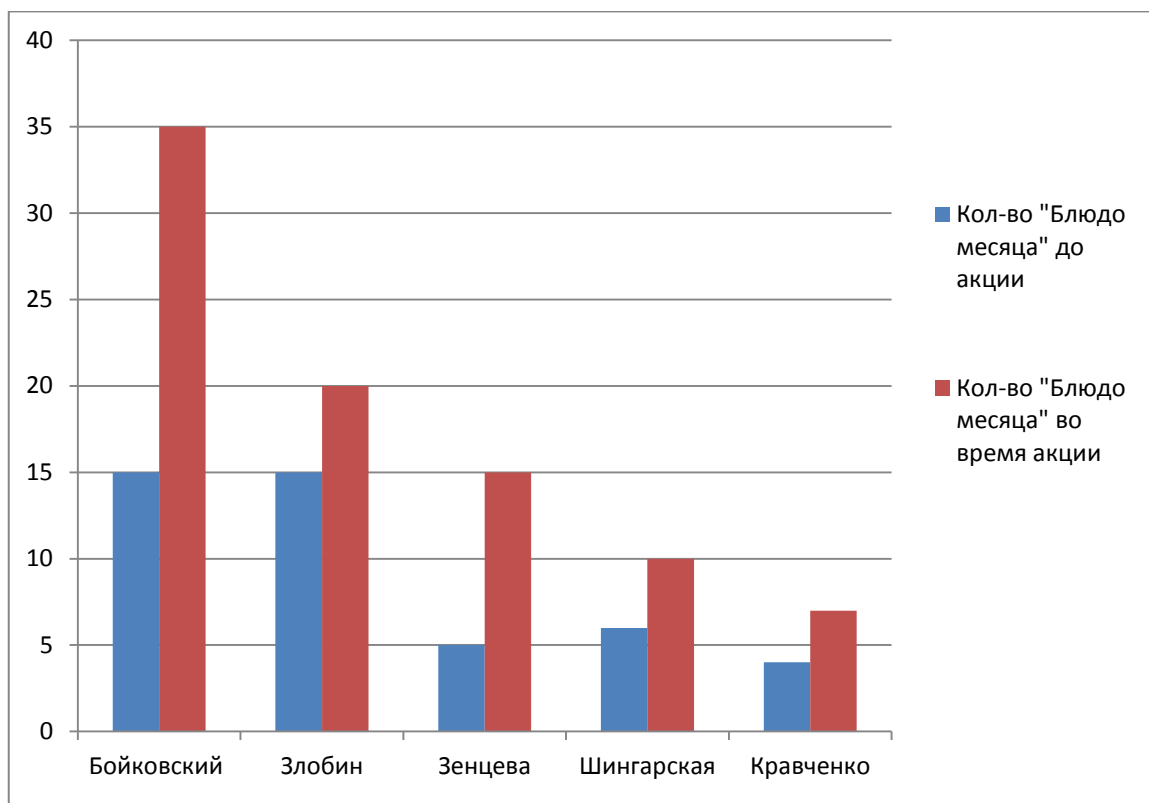


Рисунок 15 – Изменение числа заказов «Блюдо месяца» до и во время акции

В гл. 1 была затронута тема взаимосвязи успешной системы мотивации персонала и результатов организации. Улучшая систему мотивации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ», улучшаются показатели выручки в среднем в 2 раза. Если организация будет иметь каждый месяц прибыль, то и сотрудники будут ежемесячно получать премию. Таким образом, прибыль организации можно увеличить благодаря следующим факторам в системе мотивации:

- 1) Совершенствование системы мотивации, вовлекая в процесс сбыта сотрудников и мотивируя их бонусными процентами, за счет этого предприятие ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» в среднем в месяц может извлекать прибыль в размере 7 000 – 8 000 рублей;
- 2) Увеличение заработной платы сотрудников в месяц примерно на 3000 рублей;
- 3) За счет вовлечения персонала в увеличение прибыли повышается степень лояльности сотрудников к организации;

- 4) Формирование гибкой системы скидок для клиентов, повышается вероятность увеличения числа посетителей в ресторан.

Проведя полную оценку и анализ предложенных рекомендаций по повышению мотивации персонала ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ», необходимо составить полную, сводную таблицу изменений заработной платы с учетом их внедрения (табл. 26). По большей части рекомендации носили материальный характер, так как в ходе проведенного анкетирования, 38,2% сотрудников не удовлетворены размером оплаты труда.

Таблица 26 – Расчет заработной платы в месяц с учетом рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

ФИО сотрудника	Оклад	Надбавка за обучение	Премия		Бонус				ИТОГО ЗП	ИЗМЕНЕ НИЕ ЗП
					За увеличен ие часов		За участие в акциях			
			%	руб	%	руб	%	руб		
Зенцова А.Ю.	7500	1500	7	1500	7	525	3	400	11425	3925
Шингарская О.Ю	15000	1500	7	1500	10	1500	3	275,1	19775,1	4775,1
Кравченко И.О.	1500	1500	7	1500	10	150	3	284,4	4934,4	3434,4
Евдокимова С.А.	3750	0	7	1500	10	375	0	0	5625	1875
Кириленко Л.В.	7500	0	7	1500	6	450	0	0	9450	1950
Злобин С.Ю.	32000	0	7	1500	6	1920	2	462,2	35882,2	3882,2
Байковский И.А.	32000	0	7	1500	9	2880	2	509	36889	4889
Орлова О.Ю.	32000	0	7	1500	4	1280	2	453	35233	3233
Пузырева Н.Н.	10000	0	7	1500	4	400	0	0	11900	1900
Леонеова О.В	10000	0	7	1500	0	0	0	0	11500	1500

Применяя данный экономический инструмент мотивации персонала, руководство организации увеличивает затраты на выплаты бонусных процентов, но при этом повышает количество сбыта своей продукции, покрывает расходы на закупку продуктов, повышает у сотрудников интерес к своей работе. Официанты и бармены должны понимать, что количество таких бонусных выплат в прямой зависимости от качества обслуживания, правильного этикета общения с гостем, осведомление гостей об акциях. Возможно для поддержания командного духа стоит на доске информации персонала повесить и вести учет проданных блюд, участвующих в акциях, для учета, статистики. Чисто на психологическом уровне у человека возникает желание, азарт, мотив заинтересовать информацией окружающих[20].

Самым главным шагом, который требуется внедрить в организацию ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» является разработка положения о заработной плате, в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации. Необходимость его разработки ставится не только восполнение недостающего правового акта в организации, а скорее как документ, гарантирующий выполнение всех прописанных там условий. С момента принятия сотрудника на должность и заключения трудового договора, между работником и работодателем возникают взаимоотношения, от которых каждый из объектов должен получать выгоду. В частности для предприятия – прибыль, для сотрудника – заработная плата, новый статус и окружение[30].

При разработке Положения были изучены ст. 129, ст. 138, ст.140, ст. 152 Трудового Кодекса Российской Федерации [16,17,18,19]. В Положении важно отобразить все методы и инструменты мотивации сотрудников данного предприятия, где будут четко прописаны все общие положения системы мотивации: на кого распространяется данное положение, какая форма оплаты труда применяется в организации, какова её структура [30]. Ознакомиться с разработанным положением можно в Приложении 1.

Заключение

В настоящее время, мотивация не только способ влияния на персонал через методы и инструменты экономического, управленческого и психологического содержания, но и толчок для действий и развития организации. Мотивация относится к инструменту долгосрочного управления. Для применения эффективной модели мотивации персонала, важно выстроить методику применения тех или иных способов мотивации, по мере снижения эффективности одних инструментов, нужно внедрять новые, удовлетворяющие потребности персонала.

Проведенные исследования системы мотивации персонала организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» позволили выявить следующие недостатки, на которые следует обратить внимание руководству:

- 1) Отсутствие «Положения об оплате труда, премирование и надбавках сотрудников»;
- 2) Незаинтересованность руководства и сотрудников в обучение, повышение квалификации;
- 3) Необходимость применения новых инструментов экономических и неэкономических инструментов мотивации.

Благодаря мотивации сотрудников на предприятия улучшаются показатели производительности труда, за счет вовлеченности сотрудников в конечный результат и выработки приверженности «умов и сердец». Также наличие мотива у сотрудников позволяет развиваться организации, в том числе это следует из-за повышения качества и увеличение количества, выполняемой работы, рационального использования, как потенциала отдельных работников, так и совокупности, коллектива.

В ходе написания выпускной квалификационной работы была выполнена цель, проведение анализа системы мотивации персонала на примере предприятия общества с ограниченной ответственностью ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ». При изучении, были выявлены следующие инструменты мотивации: выплата процентов сотрудникам за обслуживание торжественных мероприятий, выплата премий в

прибыльные месяцы для предприятия, денежные выплаты сотрудникам в отпускные дни, расходы организации на питание, здравоохранение, транспорт и др.

Для определения области применения мотивации, было проведено анкетирование сотрудников ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ». Полученные данные показали, что основополагающим звеном для построения новой системы мотивации являются экономические инструменты, такие как увеличение оплаты труда, за счет внедрения бонусных надбавок за количество отработанного времени, участие в выручке и прибыли организации, разработке Положения о заработной плате. Благодаря данным рекомендациям предприятие ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» только за первый месяц работы увеличит сбыт продукции в 1.5-2 раза за счет появления акций, выручка предприятия вырастет 20%, увеличится фонд заработной платы на 10%.

Также мотивирующим фактором для сотрудников данной организации, является расширение и продвижение по карьерной лестнице. Для реализации необходимо ввести программу обучения и аттестации персонала, что позволит расширить перечень должностей и, как следствие, способствует мотивации персонала в повышение качества предоставляемых услуг и заинтересованности в личностном росте сотрудника для повышения должностного оклада.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенного перечня мероприятий для организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ» позволит повысить заинтересованность персонала в собственных результатах, раскроет творческий потенциал к выполняемой работе, определит удовлетворенность и значимость занимаемой должности внутри организации.

Список литературы

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер.с англ. – М.:ИНФРА – М, 2012. –VIII, 328 с.
2. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учеб. пособие. – М. ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 448 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.:Юристъ, 2013. – 496 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебное пособие. – 3-е изд. – М.:Тардирика, 2012. – 528 с.
5. Герчикова И.Н. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений / Менеджмент в России и за рубежом, 2013, № 12, с. 39-42.
6. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, А.В. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. – 392 с.
7. Джорж Дж.М., Доунс. Г.Р. Организационное поведение. Основы Управления: учеб. Пособие для вузов. М.:ЮНИТИ –ДАНА, 2013. – 463 с.
8. Дорофеева Л. И. Менеджмент: Конспект лекций. – Изд-во: Эксмо, 2012. - 192 с.
9. Карасев М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» №5,2015.
- 10.Марченко И. С. Вестник Мурманского государственного технического университета, 2013, № 2 (11).
- 11.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: ООО “И.Д.Вильямс”, 2014. – 672 с.
12. Подопригора М.Г. Организационное поведение. Учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 261 с.
- 13.Самыгин С,И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. — Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 2017. 512 с.

14. Устав ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»
15. ТК РФ, Статья 129. Основные понятия и определения: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001, № 197-ФЗ (ред. от 01.05.2017)//КонсультантПлюс.
16. ТК РФ, Статья 138. Ограничение размера удержаний из заработной платы: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.05.2017)// КонсультантПлюс.
17. ТК РФ, Статья 140. Сроки расчета при увольнении: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.05.2017)// КонсультантПлюс.
18. ТК РФ, Статья 152. Оплата сверхурочной работы: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.05.2017)// КонсультантПлюс.
19. Трапицына С.Ю. Мотивация персонала в современных условиях: Учебное пособие. – Спб.: ООО «Книжный дом», 2014. – 240 с.
20. Филатова А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности персонала. Основы экономики, управления и права. 2012.
21. Фролова Т.А. Экономическая теория: конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009.
22. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
23. Яркина Т. В. Основы экономики предприятия: краткий курс. - М., 2006. – 287 с.
24. Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. Большая Библиотека 2006 – 2017– URL: <http://biglibrary.ru/category38/book115/part6/> (Дата обращения: 04.04.2017)
25. Административно-управленческий портал 2017 – URL: <http://www.aup.ru/books/m203/> (Дата обращения: 17.04.2017)

26. Недвижимость и консалтинг. 2017. Отличительные особенности организационно-правовых форм – URL: <http://restat.ru/article/showarticle/19/> (Дата обращения: 17.04.2017)
27. Финансовый менеджмент. 2017. Влияние внешней среды на принятие управленческих решений – URL: <http://www.financemanages.ru/fins-583-2.html> (Дата обращения: 25.04.2017)
28. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» 1998-2017. Иерархия потребностей А. Маслоу – URL: <http://www.cfin.ru/encycl/pyramid.shtml> (Дата обращения: 25.03.2017)
29. Jobgrade. Теория постановки и достижения целей 2006-2017//URL: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=197> (Дата обращения: 26.03.2017)
30. Pitportal. Положение о персонале предприятия общественного питания. 2008-2017. - URL: http://www.pitportal.ru/samples_docs/pologheniya/6977.html (Дата обращения: 10.05.2017)

Положение о заработной плате для организации ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

УТВЕРЖДАЮ
ДИРЕКТОР
Общество с ограниченной ответственностью ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»
_____ Ф.И.О. Директора
« _____ » _____ 20__ г.

**ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА, ПРЕМИРОВАНИИ И
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ВЫПЛАТАХ СОТРУДНИКОВ**

Общества с ограниченной ответственностью ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1 Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом, Налоговым кодексом и иным применимым законодательством Российской Федерации и устанавливает порядок и условия осуществления поощрительных, стимулирующих и компенсационных выплат работникам общества с ограниченной ответственностью ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ»
- 1.2 Настоящее Положение распространяется на всех лиц, работающих обществе с ограниченной ответственностью ООО ФИРМА «ГОРИЗОНТ», расположенных на территории г. Новокуйбышевск (далее – работодатель), по трудовому договору (далее – работники)
- 1.3 Осуществление в пользу работников премиальных и бонусных выплат, предусмотренных настоящим Положением, направлено на усиление материальной заинтересованности работников в повышении качества и эффективности труда, и улучшении результатов работы работодателя в целом.
- 1.4. В настоящем Положении все суммы указаны до уплаты налогов.

2. ОПЛАТА ТРУДА

- 2.1 Под оплатой труда понимается система отношений, связанных с обеспечением, установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, настоящим Положением и трудовыми договорами.
- 2.2 В Организации применяется повременная система оплаты труда, которая включает в себя должностной оклад. Должностной оклад – фиксированный размер заработной платы работника, за выполнение трудовых обязанностей в течение календарного месяца без учета мотивирующих выплат.
- 2.3 Размер месячного оклада определяется Штатным расписанием Организации.

- 2.1 Размер месячного оклада изменяется в случае внесения изменений в Штатное расписание Организации.
- 2.2 Должностные оклады устанавливаются исходя из 40-часовой продолжительности рабочей недели.
- 2.3 Заработная плата в Организации состоит из:
 - оклада;
 - бонусных доплат;
- 2.4 Выплата заработной платы в Организации производится в денежной форме в рублях. Выплата работникам производится один или два раза в месяц: расчёт за прошедший месяц (с 30 по 5 число каждого месяца) и аванс за текущий месяц (с 16 по 20 число каждого месяца).
- 2.5 Удержания из заработной платы работника производятся только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами. Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - 50% заработной платы, причитающейся работнику (ст. 138 ТК РФ).
- 2.6 При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы выплачиваются не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчёте. В случае спора о размерах сумм, причитающихся работнику при увольнении, работодатель обязуется в указанный выше срок выплатить не оспариваемую им сумму (ст. 140 ТК РФ).

2. ДОПЛАТЫ И НАДБАВКИ

- 2.1 В Организации устанавливаются следующие виды доплат, надбавок предусмотренные законодательством Российской Федерации:
 - за сверхурочную работу, за работу в выходные дни;
 - выплаты процентов за обслуживание гостей на торжественных мероприятиях;
 - выплаты процентов за участие работников в увеличение выручки предприятия;
 - премиальные надбавки в случае прибыльного месяца.
- 2.1. Размер доплаты устанавливается директором Организации и зависит от объема выполняемой работы.
- 2.2. Сверхурочная работа оплачивается в Компании за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы - в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно (ст. 152 ТК РФ).

- 2.1. Размер выплаты процентов за обслуживание торжественных мероприятий составляет 10% от суммы банкета и распределяется равными долями между всеми сотрудниками смены.
- 2.2. Выплата процентов за участие сотрудников в выручке организации является инструментом неэкономической мотивации. Распределение процентов происходит следующим образом: сотрудники бара и зала получают по 3% от суммы, проданных ими продукции, повара – 2%, предприятия – 10%.
- 2.3. Премияльные надбавки в случае прибыльного месяца позволяют сотрудникам получить в качестве благодарности за проделанную работу до 5% к заработной плате в зависимости от занимаемой должности.
- 2.4. Если сотрудник имеет право на доплаты по всем основаниям, то размер вознаграждения суммируется, но не более чем 50 % месячного должностного оклада.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ

- 4.1. За задержку выплаты заработной платы и другие нарушения оплаты труда работодатель несет ответственность в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.
- 4.2. В случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив Работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы.