

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 92071256
Нестеровой Екатерины Анатольевны

Научный руководитель
к.психол.н., доцент
Шитова Н.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	8
1.1 Понятие и сущность мотивации и стимулирования труда	8
1.2 Взаимосвязь мотивации с результативностью труда персонала.....	18
1.3 Сравнительный анализ основных теорий мотивации труда персонала.....	24
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЧАРОДЕЙКА».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Чародейка»	32
2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом в ООО «Чародейка».....	40
2.3 Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Чародейка».....	48
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ООО «ЧАРОДЕЙКА».....	58
3.1 Оптимизация системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Чародейка».....	59
3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В последние десятилетия в России все большую актуальность приобретают проблемы мотивации и стимулирования труда. Политические, экономические, социальные трансформации определили характер и формы трудовых отношений, содержание трудовых ценностей и мотивов работников, что потребовало теоретического осмысления и практического внедрения адекватных механизмов мотивации и стимулирования труда.

Факторы и отдельные элементы мотивации использовались задолго до появления понятия «мотивация» и еще в древности знали, что людей можно побудить к деятельности либо поощряя их, либо наказывая. Наказания являются действенной мерой, но должны использоваться только в исключительных случаях, а мотивировать необходимо всех работников и всегда, если предприятие стремится повысить эффективность своей деятельности и соответственно получить большую прибыль.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Даже если человек должен выполнить рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учету, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, принуждение к труду не может дать высокого положительного результата.

Человек, имея определенные желания и настроение, исходя из конкретной системы ценностей, следуя установленным нормам и правилам поведения, «социализирует» работу, придает ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого не следует, что им невозможно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя конкретную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, построить управление человеком таким образом, что

он сам будет стремиться выполнять свою работу наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная, какие мотивы лежат в основе деятельности человека, можно разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, они могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей [27, с. 161].

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбрать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживания фирмы в конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих других людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей коллектива на благо процветания фирмы и общества в целом.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация – это основания, средства, источники и стимулы развития людей. Она является камнем преткновения для многих менеджеров. Необходимость мотивации обусловлена тем, что менеджерам приходится работать с людьми и среди людей и им важно знать причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы иметь возможность направлять их действия в русло, желательное для организации.

Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать. Речь идет о мотивации, как о процессе, происходящем в самом человеке, направляющем его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом. Распознавание механизма мотивации необходимо для решения многих практических вопросов. В первую очередь,

такие проблемы интересуют менеджеров, которым важно знать мотивы поведения людей их группы с тем, чтобы активно применять свои знания в повседневной работе для повышения эффективности труда коллектива.

Мотивация – это одна из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Степень научной разработанности темы. Несмотря на высокую степень разработанности вопросов мотивации и стимулирования труда в отечественных и зарубежных исследованиях по управлению персоналом М. Армстронга, П.Я. Журавлева, А.Я. Кибанова, Дж. Милковича, Дж. Ньюмана, Н.С. Пласковой, Д.Я. Райгородского, Т. Стивенса, данная проблема не изучена до конца, и руководители часто используют такие приемы влияния на поведение людей, которые приводят к демотивации в профессиональной деятельности. Решение проблем в области мотивации персонала современной организации описаны в научных публикациях отечественных и зарубежных авторов: Т.О. Андреевой, Ю.К. Балашова, Л.И. Бородкина, Н.А. Дряхлова, И.Д. Ладанова, Н.С. Махорта, Т.М. Озерниковой, М.В. Хлюновой, В.В. Цветаева, С.А. Шапиро, Е.С. Яхонтовой.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Чародейка».

Предмет исследования – совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «Чародейка».

Целью исследования является разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «Чародейка».

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ отечественной и зарубежной научной литературы по вопросам мотивации и стимулирования труда персонала.
2. Провести анализ деятельности, структуры и кадровых процессов в ООО «Чародейка».
3. Изучить актуальное состояние системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Чародейка».
4. Разработать проект совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «Чародейка».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области мотивации и стимулирования персонала в организации на примере ООО «Чародейка».
2. Определены методы решения проблем в области мотивации и стимулирования труда персонала на примере ООО «Чародейка».
3. Разработана программа совершенствования системы мотивации и стимулирования труда на примере ООО «Чародейка», представляющая практический интерес для организаций подобного профиля.

Информационная база исследования включает в себя научные источники в виде данных и сведений из книг, журнальных статей, материалов научных конференций, семинаров; статистические источники; официальные документы (законодательные и другие нормативные акты); результаты расчетов проведенного исследования в ООО «Чародейка».

В процессе написания дипломного проекта были использованы следующие **методы**:

- 1) организационные методы – комплексный, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – анализ документов, методы опроса, SWOT-анализ, методы проектирования;
- 3) методы обработки информации – качественный и количественный;

4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения. Текст исследования изложен на 79 страницах, иллюстрирован 14 таблицами и 5 рисунками. Список использованной литературы включает 60 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность мотивации и стимулирования труда

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости [28, с. 215].

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это, отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе.

Настойчиво продолжать и развивать начатое дело - важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И если даже они имели очень

хорошие результаты деятельности вначале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы, т.е. с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может иметь хорошие квалификацию и знания, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивации таким образом, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность.

Направленность, как характеристика деятельности человека, указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может и потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей [26, с. 172].

При мотивации работников необходимо помнить о нескольких важных моментах:

- мотивация носит сугубо индивидуальный характер, трудно найти людей, которые вели бы себя совершенно одинаково;
- ни один человек не является полностью предсказуемым;

- процесс возникновения и исчезновения потребностей очень изменчив;
- потребности трудно выделить, обозначить в ясном виде.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. В узком смысле слова «мотивированная деятельность» - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Обращение к изучению поведения людей в организации обусловлено тем, что не всякое целевое, направленное воздействие на поведение человека активизирует его деятельность, а лишь то, которое становится лично значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним устремлениям. Только в этом случае возникает заинтересованность работника в своей деятельности, психологическая предрасположенность по отношению к выполнению ролевых требований и, как следствие этого, побуждение к качественному выполнению работы. Стимулирование включает в себя не только создание внешней ситуации выбора определенной (наиболее привлекательной) формы поведения, но и ее соответствие структуре личности работника. Вместе с внешней стимуляцией эта внутренняя структура (в случае ее активизации) формирует непосредственный мотив действий.

В понятие мотива труда входят: потребность, которую может удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если: в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет

работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверх усилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия, стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые необязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально- бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда [10, с. 147].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов труда являются их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не

самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость.

Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы «для себя» и «для других». Плановая экономика в условиях командно-административной системы приводила к рассогласованию этих мотивов, так как в ней работник отдавал обществу существенно больше, чем получал за свой труд. Реакцией на это было снижение качества труда, ухудшение потребительских свойств производимой продукции.

Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремлении приносить своим трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

Большое влияние на снижение мотивационного потенциала оказывает эффект «профессионального выгорания» – набор негативных психологических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, которые связаны с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью. «Профессиональное выгорание» наступает при условии, если работник: оценивает свою работу как незначительную; не удовлетворен профессиональным ростом; испытывает недостаток самостоятельности; испытывает ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований; испытывает перегрузку или недогрузку и т.п.

Следствием падения значимости мотивов труда «для других» становится депрофессионализация работников. Забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личностного

смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей [15, с. 236].

Мотивы труда различаются:

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;
- по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;
- по цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Очевидно, чем больше число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, тем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути, тождественны.

Особенность стимулирования в организации заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования (руководства организации), целям тех, кто создавал эту ситуацию.

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Среди методов мотивирования персонала имеется широкое разнообразие и зависимость от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Имеются такие методы мотивирования эффективного труда как: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников. Потребность в деньгах у работника растет до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Руководитель должен уметь распознавать потребности работников [42, с.170].

Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Ни одна система материального вознаграждения не может полностью учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях. Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении.

Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен. Организационные методы мотивации: участие в делах организации (обычно в социальных); перспектива приобрести новые знания и навыки; обогащение содержания труда (обеспечение более интересной работой с будущей возможностью должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования: создание условий для формирования профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха); присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.; высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова); атмосфера взаимного уважения, доверия [12, с.305].

Оригинальным комплексным методом мотивации, по мнению А.А. Мотовилова является продвижение в должности. Тем не менее этот метод внутренне ограничен, ввиду того, что: в организации число должностей высокого ранга ограничено; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, обычно, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для более эффективного управления мотивацией

необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так как использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

В условиях рынка экономические методы получают дальнейшее развитие, повышается действенность и результативность экономических мотивов, что позволяет поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появляются возможности полнее сочетать личные интересы с рабочими целями. Тем не менее, акцентирование внимания на экономических методах мотивирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

По мнению Н.С. Трофимова в современном менеджменте применяются и другие группировки методов мотивирования. В более крупном ракурсе, все методы мотивирования у него группируются в следующие четыре вида:

1) экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2) управление по целям. Эта система широко используется в Америке и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3) обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более

содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4) система участия - в настоящее время существует в различных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В пределах этих групп методов в наше время разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала.

Подводя итог, можно сказать, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако не всегда результат зависит от мотивации, здесь еще играют важную роль квалификация работника и его способности. Менеджер должен уметь решать эту управленческую проблему: кого и как мотивировать и поощрять. Руководство фирм и предприятий может использовать весь широкий спектр современной системы мотивации труда. К ним относятся продвижение по службе, публичная оценка заслуг работника, поднятие морального духа сотрудников, создание комфортного климата в коллективе. Материальные и моральные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга, делая труд приятным и высокопроизводительным.

1.2 Взаимосвязь мотивации с результативностью труда персонала

Управлять человеком – это значит управлять мотивами его поведения, т.е. воздействие на мотивы, признается наиболее результативным в сравнении

с прямым (административным) воздействием. Но одновременно это и более сложный путь воздействия, поскольку требует выбора стимулов, не только точно соответствующих тем целям, которые стоят перед организацией, но и мотивам поведения работников.

Важнейшую роль в повышении эффективности трудовой деятельности играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечения систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива [41, с. 102].

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала.

Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать, и использовать в процессе трудовой деятельности. Очевидно, что, хотя связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, уже доказано, что именно мотивация является основным источником результативной трудовой деятельности личности.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием «мотивация» термин «вознаграждение» приобретает более широкий смысл, чем просто «деньги» или «удовольствия», с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что работник считает ценным для себя. Но понимание ценности у каждого из людей специфично, а, следовательно,

различаются оценки вознаграждения и его относительной ценности [10, с. 117].

Главной целью мотивации персонала является обеспечение организации образованными, высоко профессиональными сотрудниками, преданными интересам компании. Это формирует устойчивую мораль и ведет к высокой эффективности труда, что наиболее наглядно проявляется в отношении к использованию отпусков, сверхурочным работам, участию в различных мероприятиях по улучшению деятельности предприятия [34, с. 258].

В современных условиях на работника все в большей степени переносится ответственность за достижение высоких результатов и соблюдение требуемых стандартов в работе. Однако это не исключает необходимости мотивации, более того изменения в характере и содержании труда вносят инновационные моменты в трудовую мотивацию персонала. Функция управления мотивацией одновременно находится в компетенции менеджмента всех уровней и направлении деятельности. Однако до сих пор во многих российских организациях выбор инструментов мотивации основывается на интуиции менеджера, который опирается в своих кадровых решениях на опыт работы, контакты с людьми, информацию о подчиненных. Однако сведения о действительных мотивах, побуждающих каждого конкретного человека к труду с тем или иным уровнем производительности и эффективности, не всегда объективные. Поэтому общей целью мотивации персонала следует считать управление ею, оценку и контроль соответствующих управленческих решений с точки зрения достижения бизнес – целей организации [34, с. 154].

Стимулирование труда является частью процесса мотивации работников, значение которой для российских предприятий и организаций в настоящее время очень велико.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция заключается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различные уровни доходов, которые в значительной степени зависят от того, как стимулы воздействуют на различных людей.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиций и исторического опыта [Ильин, 2010, с. 226].

Можно выделить некоторые виды стимулов обеспечения эффективной трудовой деятельности:

а) материальные:

- 1) денежные (зарплата, премии);
- 2) не денежные (путевки, бесплатное лечение, пр.).

б) нематериальные:

- 1) социальные (престижность труда, и пр.);
- 2) моральные (уважение, награды, и пр.);
- 3) творческие (самореализация, и пр.).

Исследователями данных вопросов на основе обобщения опыта практической деятельности определен ряд требований к организации стимулирования труда.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций.

Мотивирование тогда приносит результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка

за рубеж, неординарное обозначение должности - все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям, вплоть до увольнения.

Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

Однако поощрения руководителя должны, в конце концов, воплощаться в жизнь, а не оставаться в виде обещаний.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы.

Типовыми являются следующие стимулы: повышение в должности, расширение полномочий, увеличение власти, предоставление доли экономического эффекта, признание, лучшее место за столом на совещании, устная благодарность руководителя в присутствии коллег, возможность прямого общения с высшим руководителем, материальная премия с указанием «за что», страхование жизни и здоровья, оплата медицинских

услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места, ссуды с пониженной ставкой на обучение, приобретение жилья, оплата расходов на ремонт личного автомобиля и бензин и прочие [24, с. 185].

Таким образом, взаимосвязь трудовой мотивации, стимулирования труда и удовлетворенности трудом играет исключительную роль в привлечении, мотивировании и сохранении на предприятии рабочей силы. Эффективная система оплаты и стимулирования труда повышает производительность работников, направляет их деятельность в интересах предприятия, что повышает эффективность использования человеческих ресурсов.

Обратим внимание на системы оплаты труда в организациях. Для современной экономики в большей степени подходят системы оплаты труда, базирующиеся на участии в прибылях и распределении доходов. Сущность гибкой системы оплаты труда «Участие в прибылях» в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируются премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат зависит от уровня прибыли, общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий. Во многих случаях система предусматривает выплату всей или части в виде акций.

В системе «Участие в прибылях» премии выплачиваются за достижение конкретных результатов производственной деятельности предприятия. Начисляются премии пропорционально заработной плате каждого с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, верность фирме и т. п. оценить, какое влияние они оказали своей работой на величину прибыли. При использовании этой системы необходимо учитывать, что увеличение прибыли может зависеть от рыночных факторов и иметь краткосрочный характер. Поэтому показатель прибыльности не всегда является наилучшей основой для увеличения зарплаты. Система подразумевает также участие в риске потерпеть убытки,

т.к. на фирму действует множество внешних, не поддающихся контролю, факторов [46, с.148].

Система распределения доходов предусматривает, что премиальные выплаты зависят от таких показателей, как производительность, качество, экономия материалов, надежность работы. В результате работник может чувствовать тесную взаимосвязь между результатами своей работы и величиной прибыли.

Первая система оказывает позитивное влияние на привлечение работников и сокращение текучести кадров, а вторая в большей степени воздействует на стимулирование повышения производительности, качества, сокращение издержек. Необходимо отметить, различную значимость мотивационных факторов персонала в зависимости от половозрастного признака и статуса в организации. Так мужчины, как правило «живут» работой, а интересы и увлечения большинства работающих женщин лежат вне сферы профессиональной деятельности и связаны преимущественно с потребностью в общении, что не способствует их высокой эффективности на рабочем месте. Наиболее актуальными потребностями большинства женщин являются материальные и социальные потребности, которые вынуждают их к работе.

Для молодых людей важна возможность карьерного роста, престиж работы, с возрастом же стимулирующее значение данных мотивационных факторов снижается. Для руководства организаций более важны такие факторы как корпоративная культура, соблюдение Трудового Кодекса, налоговая легальность, для рабочего размер заработной платы, наличие премий, бонусы.

Таким образом, при разработке системы мотивации на предприятии необходимо учесть всё разнообразие мотивирующих факторов, только тогда система мотивации персонала будет эффективной и способствующей достижению результативности организации.

1.3 Сравнительный анализ основных теорий мотивации труда персонала

В настоящее время существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда и А. Маслоу.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости, теория Портера-Лоулера, теория Д. Макгрегора.

Согласно теории А. Маслоу поведение личности обычно направляется потребностью, наиболее сильной в данный момент. Это заставляет людей действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность. Иерархия потребностей по А. Маслоу строится следующим образом:

- физиологические потребности, которые являются необходимыми для выживания, включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- социальные потребности – это необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки;
- потребности в уважении – это потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признания;

- потребности самовыражения заключаются в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности (рисунок 1.1).



Рис.1.1 Иерархия потребностей (А. Маслоу)

Первые две группы потребностей первичны, а следующие три – вторичные. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения. Согласно теории А. Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что наиболее приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников [34, с. 137].

Теория потребностей Д. Мак-Клелланда делает основной акцент на потребности высших уровней. Д. Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребности власти выражается, как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. При наивысшей потребности власти в чистом виде у людей, по этой теории, отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами [17, с. 142].

Двухфакторная теория Ф. Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять «гигиенические факторы» и «мотивацию». Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает факторы, вызывающие удовлетворенность работой, она показана в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех

Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести зарботок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненными.

Чтобы использовать эту теорию эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают.

Оценивая модель Ф. Герцберга, следует отметить, что она проводит различия между необходимыми, но недостаточными для мотивации сотрудников гигиеническими факторами и мотивирующими факторами, которые непосредственно влияют на уровень интенсивности усилий работников. Двухфакторная модель позволила расширить «арсенал» менеджмента, продемонстрировала потенциал внутренних поощрений, возникающих из процесса труда как такового.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется ожиданием того, что:

- руководитель при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- при определенных условиях сотруднику будет выдано вознаграждение;

- руководитель допускает, что при определенном улучшении качества работы сотруднику будет выдано определенное вознаграждение;

- размер вознаграждения сопоставим с суммой, которая необходима сотруднику для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника [14, с. 152].

Теория справедливости. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения, сравнивая с поощрениями других сотрудников.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с

другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов, возможно, применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория Х» и «Теория Y».

«Теория Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления. Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом.

Теории Д. Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем [14, с. 430].

Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название «Теория Z» и «Теория A», чему в большой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках.

У. Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

Изучая теории мотивации можно сделать следующие выводы:

- необходимым и важнейшим условием эффективной работы сотрудника в организации является его мотивация. Мотивация реализуется через систему потребностей;

- необходимость учета тех или иных потребностей зафиксирована в содержательных и процессуальных теориях, представителями которых являются В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лоулер, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Л. Портер, и другие;

- обобщенная теория мотивации должна быть построена с учетом реализации потребностей на уровне регулирования (первичные потребности), адаптации (более высокие потребности), самоорганизации.

Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теорий имеет определенное принципиальное отличие.

Как видно, каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации [14, с. 433].

Рассмотрев теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовых ресурсов персонала предприятия, перейдем к оценке системы мотивации и стимулирования труда сотрудников в ООО «Чародейка».

ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЧАРОДЕЙКА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Чародейка»

Общество с ограниченной ответственностью «Чародейка» зарегистрировано 20 апреля 1992 года Межрайонной инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №9 по Белгородской области и внесено в ЕГРЮЛ (ОГРН: 1023102364251, ИНН: 3128008489, ОКПО: 10405181). ООО «Чародейка» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации от 8 февраля 1998 года №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество с ограниченной ответственностью «Чародейка» является юридическим лицом по российскому праву. Юридический адрес: 309512, Белгородская обл., г. Старый Оскол, мкр. Конева, д. 7. Контактный телефон: (4725) 32-43-57, факс: (4725) 32-69-16.

Основным видом деятельности организации является «Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты» (при регистрации компании), отрасль хозяйства – «Предприятия и организации, занимающиеся непроизводственными видами бытового обслуживания населения».

Дополнительными видами деятельности организации являются: розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами; оптовая торговля косметическими и парфюмерными товарами.

Уставный капитал Общества составляет 250 000 (Двести пятьдесят тысяч) рублей.

Общество с ограниченной ответственностью «Чародейка» имеет филиалы в городах Белгородской области: Старый Оскол и Губкин.

ООО «Чародейка» на сегодняшний день, считается одним из самых известных и доступных салонов красоты на территории города Старый Оскол. Согласно проводимым опросам 50% старооскольцев ассоциируют название «Чародейка» с высоким и стабильным качеством предоставляемых услуг.

Сеть салонов красоты «Чародейка» предоставляет своим клиентам все виды парикмахерских услуг, уход за волосами и лечение волос, все виды маникюра и педикюра, солярий, массаж и разнообразные косметические процедуры. Структуру услуг можно разделить по ассортиментным группам и подгруппам:

- Косметика и парфюмерия на продажу (подгруппы: для волос; для лица; для тела);
- Парикмахерские услуги (подгруппы: для женщин; для мужчин);
- Косметологические услуги.

- Маникюр и педикюр.
- Солярий.

Организационная структура Салона красоты ООО «Чародейка» в г. Старый Оскол наглядно изображена на рисунке 2.1.



Рис.2.1 Организационная структура ООО «Чародейка»

В соответствии с рисунком 2.1 ООО «Чародейка» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Достоинством данной структуры управления является простота организационной структуры фирмы и полная ответственность линейного руководителя за результаты работы, а ее недостатком – предъявление высоких требований к линейному руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью одновременно во всех сферах.

ООО «Чародейка» - организация с вертикальной структурой управления, т.е. имеет несколько уровней управления. Организационная структура, показывает область ответственности каждого отдельного сотрудника и его взаимоотношения с другими сотрудниками, если все взаимосвязи организационной структуры применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить поставленные перед организацией цели и задачи.

Функциональная организационная структура - это деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности, т.е. модель предусматривает деление персонала на группы, в зависимости от конкретных задач, которые выполняют сотрудники.

Деятельность сотрудников ООО «Чародейка» регулируется должностными обязанностями работников и квалификационными требованиями, зафиксированными в должностных инструкциях. Важными организационно-распределительными документами в Обществе являются правила внутреннего трудового распорядка.

С целью регулирования трудовых отношений и согласования социально-экономических интересов работников с работодателем в соответствии с Трудовым кодексом РФ заключен коллективный договор. Всего в организации в штатном расписании числится 25 рабочих мест.

Руководителем ООО «Чародейка» является директор. Директор решает все вопросы деятельности салона красоты, организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность.

В подчинении директора находится администратор. Администратор является организатором всей работы внутри салона красоты. В салоне наймом и отбором персонала занимается арт-директор. Основным направлением работы с персоналом Общества в настоящее время является сохранение традиционно высокого уровня квалификации персонала, обеспеченность кадрами.

Что касается обучения персонала, то обучение проводится по системе 50/50, то есть 50% оплачивается салоном, 50% оплачивается обучающимся специалистом, однако если специалист проработает в салоне больше года, тогда салон оплачивает обучение полностью.

Основы правового регулирования труда заложены в ст. 37 Конституции РФ и ст. 2 Гражданского кодекса РФ, провозглашающих свободу труда, включая право на труд, который каждый свободно выбирает или на который

свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности.

На территории Российской Федерации правила, установленные Гражданским кодексом, законами, иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, распространяются на всех работников, заключивших трудовой договор с работодателем.

Для конкретизации трудового законодательства в соответствии с особенностями организации труда в конкретной организации работодатель принимает локальные нормативные акты.

Более детально применение нормативно-правовой базы РФ относительно деятельности ООО «Чародейка» представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Регламентация управления ООО «Чародейка»

Вид документа	Правовые регуляторы деятельности
Документы, регулирующие деятельность организации в целом как юридического лица	
1. Устав	ГК РФ, Федеральным законом (ФЗ) от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
2. Учредительный договор	ГК РФ, Федеральным законом (ФЗ) от 08.02.1998 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
3. Правила внутреннего распорядка	ГК РФ, трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ), Устав ООО «Чародейка», Учредительный договор
4. Штатное расписание	ТК РФ, Устав ООО «Чародейка», правила внутреннего распорядка ООО «Чародейка», должностные инструкции
Документы, регулирующие работу персонала как совокупности взаимосвязанных групп работников	
1. Индивидуальный договор	Конвенция Международной организации труда (МОТ), Конституция РФ, ТК РФ, Устав ООО «Чародейка»
2. Должностные инструкции	ТК РФ, Устав ООО, правила внутреннего распорядка ООО «Чародейка»
3. Договор о материальной ответственности	ТК РФ, Устав ООО «Чародейка», должностные инструкции
Документы, регулирующие информационное обеспечение	
1. Делопроизводство	ГК РФ, федеральные законы, ГОСТ

2. Документооборот	ГК РФ, федеральные законы, ГОСТ
3.База данных, лицензии; контракты с контрагентами	ГК РФ, ФЗ РФ, Указы Президента РФ и др. законодательные и правовые акты
Документы, нормирующие процесс управления	
1. Матрица функций	Должностные инструкции, Устав ООО «Чародейка»
2. Графики процессов	Бухгалтерская отчетность, показатели результатов деятельности ООО «Чародейка» и т. д.

ООО «Чародейка» ведет управленческий, налоговый, бухгалтерский и статистический учет в порядке, установленном действующими законодательными и иными обязательными нормативными актами.

ООО «Чародейка» обязано хранить следующие документы:

- учредительные документы Общества, а также внесенные в них и зарегистрированные в установленном порядке изменения и дополнения;
- документ, подтверждающий государственную регистрацию Общества;
- документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;
- внутренние документы Общества;
- заключения аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;
- иные документы, предусмотренные федеральными законами и иными правовыми актами Российской Федерации, внутренними документами Общества, решениями директора Общества.

ООО «Чародейка» в целях реализации государственной социальной, экономической и налоговой политики несет установленную ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по персоналу и других), а также обеспечивает передачу на хранение в государственные архивы документов, имеющих научно-историческое значение.

Общество обязано в течение трех рабочих дней с момента получения запроса аудиторского органа предоставлять ему исчерпывающую информацию по любым операциям финансово-хозяйственной деятельности.

По всем организационным вопросам Общество руководствуется положениями действующего законодательства Российской Федерации.

Прием на работу и увольнение работников филиалов, заключение с ними трудовых договоров (контрактов) осуществляется руководителем Общества по установленной номенклатуре.

Оценка эффективности стратегии любого предприятия основывается, в том числе на показатели эффективности трудовой деятельности персонала, выраженной в экономических показателях. Поэтому далее целесообразно провести анализ финансовых показателей деятельности ООО «Чародейка».

Проведем анализ динамики и структуры выручки ООО «Чародейка» с делением по ассортиментным группам (таблица 2.2).

Таблица 2.2
Экономические показатели деятельности ООО «Чародейка» за 2015 – 2016 гг.

Показатели	2015 г.	Удельный вес, %	2016г.	Удельный вес, %	Изменения, %
Парикмахерские услуги женщины, руб.	1322144	21,2	1410000	21,6	0,4
Парикмахерские услуги мужчины, руб.	559227	9	577800	8,85	-0,15
Маникюр, педикюр, руб.	1934768	31	1962000	33	2
Солярий, руб.	66786	1	72000	1,2	0,2
Массаж, руб.	488722	7,8	495000	7,6	-0,2
Косметолог, руб.	750780	12	749000	11,5	-0,5
Стилист/визажист, руб.	922529	14,8	942750	14,4	-0,4
Продажа косметических товаров, руб.	180483	3	108452	1,8	-1,2
Итого	6225489	100	6533002	100	-

Таким образом, по данным таблицы, за период 2015-2016 годы объем выручки от реализации услуг увеличился на 307513 тыс. руб., что составляет 4,93% роста. Наибольший удельный вес в структуре выручки организации в 2015 году приходился на услуги маникюра и педикюра, в 2016 году удельный вес данной статьи выручки вырос до 33%. Наименьший удельный вес в структуре выручки организации в 2015 году приходился на услуги солярия, однако в 2016 году удельный вес данной статьи выручки вырос до 1,2%.

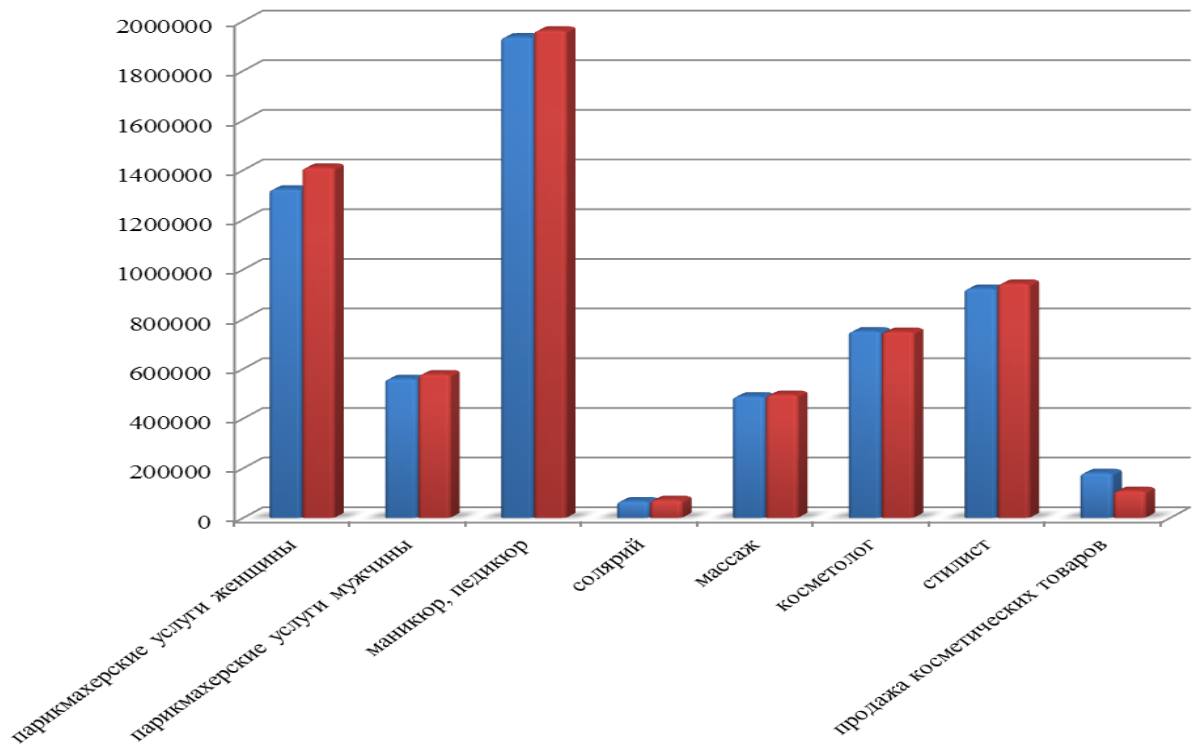


Рис.2.2. Динамика и структура выручки ООО «Чародейка» за 2015-2016 гг.

По данным рисунка 2.2 отметим рост реализации услуг практически по всей номенклатуре оказываемых услуг, за исключением услуг массажа. Кроме того, отметим отрицательную динамику продажи косметических средств.

Основные технико-экономические показатели организации представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Технико-экономические показатели ООО «Чародейка» за 2016г.

Наименование показателей	Единицы измерения	Значение
Число рабочих мест	Шт.	25
Трудоемкость: изготовления 1 услуги - годового выпуска	Час	1,1
Количество услуг в смену	Услуга	36
Годовой объем услуг	Услуга Руб.	18665 6533002
Цена услуги	Руб.	350
Прибыль	Руб. Руб.	87,5 1633250,5
Численность	Человек	25
Директор	Человек	1
Администратор	Человек	2
Арт-директор	Человек	1
Маникюристы	Человек	4
в том числе VIP	Человек	1
Массажист	Человек	3

Парикмахер	Человек	8
Косметолог	Человек	3
Стилист/визажист	Человек	3
Среднемесячная заработная одного работающего	Руб.	18608,6
Фонд заработной платы	Руб.	5582580

Анализ показателей таблицы свидетельствует, что мастера салона выполняют 36 услуг в смену, при этом годовой объем услуг составляет 18665. Таким образом, можно сделать вывод, что устойчивое финансовое состояние дает ООО «Чародейка» стратегическую гибкость для развития организации.

2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом в ООО «Чародейка»

В условиях постоянно меняющейся в стране социально-экономической ситуации, важное значение для ООО «Чародейка» приобретает грамотное и эффективное управление персоналом. Политика управления персоналом основана на принципе партнерских взаимоотношений человека и организации, направлена на формирование интегрированной корпоративной среды, способствующей динамичному развитию организации. Персонал ООО «Чародейка» - основной элемент успеха в достижении целей организации.

Кадровая служба ООО «Чародейка» в лице арт-директора, в своей работе руководствуется действующими законодательными актами РФ о труде, нормативными актами Правительства РФ, основными положениями Государственной системы документационного обеспечения управления, государственными стандартами, определяющими требования к оформлению документов, организационными и распорядительными документами организации, указаниями дирекции, инструкцией по документированию кадровой деятельности в организации, правилами внутреннего трудового распорядка, должностными инструкциями.

В числе основных функций управления персоналом ООО «Чародейка» можно выделить следующие:

- перспективное и текущее планирование персонала;

- отбор и первичное развитие персонала;
- организация процесса дальнейшего развития персонала;
- оценка результатов деятельности персонала;
- совершенствование организации и оплаты труда персонала;
- обеспечение социально-психологической поддержки процесса трудовой деятельности.

Функционирование кадрового администрирования ООО «Чародейка» включает:

- разработку и поддержание в актуальном состоянии должностных и технологических инструкций, спецификации личности на сотрудников организации;
- организацию и проведение процедуры отбора, найма и аттестации персонала по салонам;
- разработку и применение системы мотивации труда сотрудников организации;
- составление и организацию выполнения планов по повышению квалификации сотрудников организации.

В Старооскольском салоне ООО «Чародейка» с целью улучшения состава персонала проводится работа по повышению квалификации сотрудников салона. Осуществляется контроль за профессионально-психологической адаптацией принятых работников. В ООО «Чародейка» г. Старый Оскол всего работающих - 25 человек, из них с высшим образованием – 16%, средним – 8% средним специальным – 76%.

Используя популярные формы обучения (деловая игра, групповая дискуссия, решение ситуативных и практических задач) проводится работа по изучению социально-психологического климата в коллективе с целью профилактики конфликтных ситуаций и повышения уровня обслуживания клиентов.

Качественная кадровая политика позволяет структурировать всю работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение эффективности деятельности организации. Анализ качественного состава трудовых ресурсов ООО «Чародейка» по категориям на конец 2016 г. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Численность работников ООО «Чародейка» г. Старый Оскол по категориям на конец 2016 г.

Категории	Численность сотрудников		Удельный вес, %	
	2015г.	2016г.	2015г.	2016г.
По возрасту, лет:				
- до 30 лет	8	9	35	36
- от 30 до 50 лет	15	16	65	64
Итого	23	25	100	100
По образованию:				
- с высшим	4	4	17,4	16
- со средним	2	2	8,7	8
- со средним специальным	17	19	73,9	76
Итого	23	25	100	100
По трудовому стажу, лет:				
- до 5 лет	3	4	13	16
- до 10 лет	6	7	26	28
- свыше 10 лет	14	14	61	56
Итого	23	25	100	100

В 2016 году по сравнению с 2015 годом сохраняется стабильность интеллектуального уровня работников: количество работающих с высшим образованием в ООО «Чародейка» составляет 4 человека, хотя в процентном соотношении имеется снижение показателя. Обучение в вузах без отрыва от основной деятельности на данный период времени проходят 2 сотрудника. В рамках работы по повышению квалификации в течение 2016 года 18 сотрудников прошли обучение по приоритетным направлениям профессиональной деятельности. Соотношение показателей уровня

образования сотрудников ООО «Чародейка» на 2016 год представлены в рисунке 2.3.

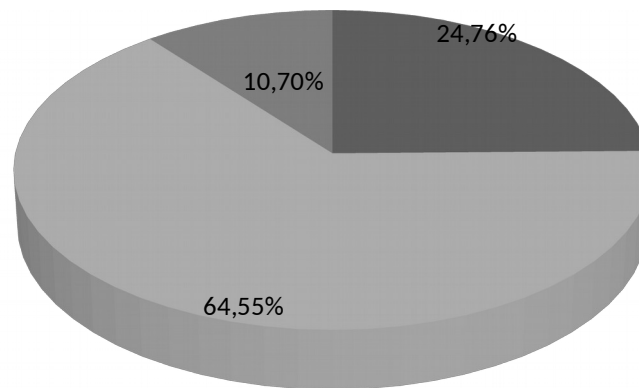


Рис. 2.3 Уровни образования сотрудников ООО «Чародейка», %

В коллективе салона преобладают женщины (92%) от общей численности персонала, это обусловлено спецификой работы салона. Соответственно 8% составляют мужчины (рисунок 2.4). У большинства сотрудников стаж работы превышает десять лет (56%), до пяти лет стаж имеют 16% сотрудников и 28% сотрудников работают в организации более пяти лет.

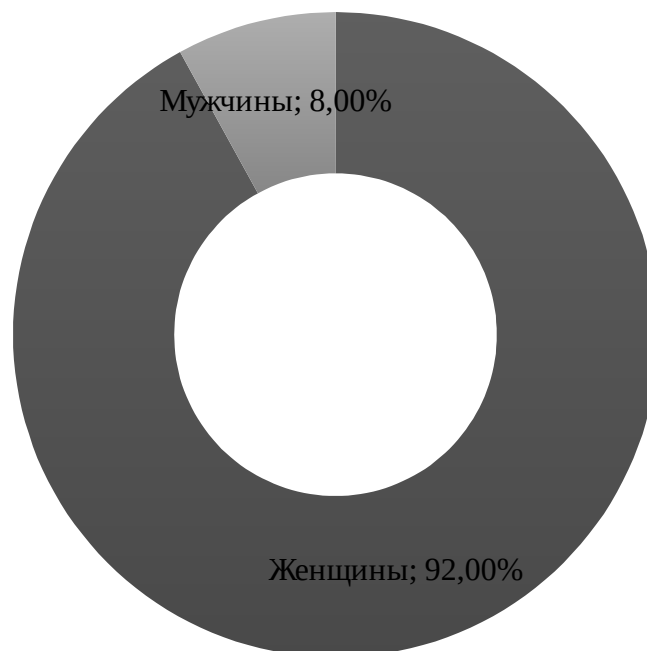


Рис.2.4 Гендерный анализ персонала ООО «Чародейка»

В организации в основном работают люди среднего возраста, и лишь третья часть персонала – молодые сотрудники. Два человека проходят обучение в высших учебных заведениях. По завершения учебы данные

сотрудники увольняются и устраиваются работать уже по специальности, полученной ими в университетах.

За период с 2015 по 2016 год в ООО «Чародейка» произошло незначительное увеличение среднесписочной численности работников, это связано с модернизацией и расширением организации. Ситуация экономического кризиса на деятельности организации не отразилась. У ООО «Чародейка» стабильная база клиентов и покупателей, которая обеспечивает экономическую устойчивость предприятия. Среднесписочная численность работников организации за 2014 – 2016 гг. представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ движения рабочей силы ООО «Чародейка»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2015/2016,%
Численность персонала на начало года	23	23	23	-
Принято на работу	-	-	2	-
Выбыло, в том числе				
по собственному желанию	-	-	-	-
уволено (нарушение трудовой дисциплины)	-	-	-	-
Численность персонала на конец года	23	23	25	108,7
Коэффициент оборота по приему	-	-	0,08	0,08
Коэффициент оборота по выбытию	-	-	-	-
Коэффициент общего оборота	-	-	0,08	0,08
Коэффициент текучести кадров	-	-	-	-
Коэффициент замещения кадров	-	-	0,07	0,07
Коэффициент постоянства кадров	1,0	1,0	0,92	-0,08

В ООО «Чародейка» сложился стабильно работающий коллектив. Лишь в 2016 году было принято в штат 2 сотрудника. В анализируемом Обществе ведется грамотная кадровая политика и сотрудники организации чувствуют себя социально защищенными и дорожат своими рабочими местами.

На основе баланса движения кадров рассчитывается система показателей, характеризующих интенсивность движения кадров.

К ним относятся:

- коэффициент оборота по приему (K_n):

$$K_n = \frac{Ч_n}{Ч_{сн}}, \text{ где} \quad (2.1)$$

$Ч_n$ – число принятых за период работников;

$Ч_{сн}$ – среднесписочное число работников.

Тогда коэффициент оборота по приему работников за 2015-2016 годы будет равен:

$$K_{n2016} = 2/25 = 0,08.$$

- коэффициент оборота по выбытию (K_{ε}):

$$K_{\varepsilon} = \frac{Ч_{\varepsilon}}{Ч_{сн}}, \text{ где} \quad (2.2)$$

где $Ч_{\varepsilon}$ – число выбывших за период работников.

Коэффициент оборота по выбытию работников ООО «Чародейка»:

$$K_{\varepsilon2014} = 0/25 = 0;$$

$$K_{\varepsilon2015} = 0/25 = 0;$$

$$K_{\varepsilon2016} = 0/25 = 0.$$

- коэффициент общего оборота ($K_{общ}$):

$$K_{общ} = \frac{(Ч_n + Ч_{\varepsilon})}{Ч_{сн}}, \text{ где} \quad (2.3)$$

$Ч_n$ – число принятых за период работников;

$Ч_{\varepsilon}$ – число выбывших за период работников;

$Ч_{сн}$ – среднесписочное число работников.

Рассчитаем коэффициенты общего оборота сотрудников ООО «Чародейка»:

$$K_{общ2014} = 0/25 = 0;$$

$$K_{общ2015} = 0/25 = 0;$$

$$K_{общ2016} = 2/25 = 0,08.$$

- коэффициент текучести ($K_{тек}$):

$$K_{тек} = \frac{(\Psi_{жел} + \Psi_{дисц})}{\Psi_{сп}}, \text{ где} \quad (2.4)$$

где $\Psi_{жел}$ – число работников, уволившихся по собственному желанию;

$\Psi_{дисц}$ – число работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины.

Коэффициент текучести работников ООО «Чародейка» имеет нулевой показатель.

- коэффициент замещения (K_z):

$$K_z = \frac{(\Psi_n - \Psi_в)}{\Psi_{сп}}, \text{ где} \quad (2.5)$$

Ψ_n – число принятых за период работников;

$\Psi_в$ – число выбывших за период работников;

$\Psi_{сп}$ – среднее арифметическое число работников.

Коэффициент замещения ООО «Чародейка» равен:

$$K_{z2016} = 2/24 = 0,07.$$

- коэффициент сменяемости (K_c) – совпадает с коэффициентом по приему или выбытию в зависимости от того, какой из них меньше;

- коэффициент устойчивости ($K_{уст}$):

$$K_{уст} = \frac{\Psi_{стаж}}{\Psi_n}, \quad (2.6)$$

где $\Psi_{стаж}$ – число работников проработавших более года.

Рассчитаем коэффициенты устойчивости (постоянства) ООО «Чародейка»:

$$K_{уст2014} = 23/23 = 1;$$

$$K_{уст2015} = 23/23 = 1;$$

$$K_{уст2016} = 23/25 = 0,92.$$

Коэффициент устойчивости показывает, какое количество работников со стажем остается в организации. Чем он больше, тем меньше издержки организации, так как вновь прибывших следует доучивать, предоставлять им

время для адаптации к условиям работы, что снижает эффективность их использования.

Поэтому коэффициент устойчивости дополняет показатель уровня текучести и характеризует эффективность мотивационной политики Общества.

Таким образом, можно сказать, что в ООО «Чародейка» наблюдается незначительное увеличение кадрового состава организации. Для принятых работников важно обеспечить адаптацию к новым условиям и межличностным отношениям в организации. Для оптимизации работы всего коллектива необходимо обеспечить эффективную систему мотивации и стимулирования труда.

Для поддержания уровня квалификации работников ООО «Чародейка», диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки кадров. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, профессиональной самоактуализации.

Одной из важных социальных программ в развитии персонала и его мотивации руководство ООО «Чародейка» считает профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации сотрудников, руководящих работников и специалистов всех уровней Общества. В целях дальнейшего совершенствования мастерства и профессионально-экономических знаний в ООО «Чародейка» проводятся:

- курсовая и индивидуальная формы обучения (в 2017 году планируется охватить этой формой обучения 2-х человек);
- повышение квалификации (в 2017 году планируется 7 работникам повысить квалификацию);
- поддержка работников, совмещающих работу с обучением в образовательных учреждениях, имеющих государственную аккредитацию,

предоставляется частично оплачиваемый ученический отпуск и другие льготы в соответствии со статьями Гражданского кодекса РФ;

- участие мастеров салона в стажировках (г. Москва);
- проведение конкурсов профессионального мастерства.

Таким образом, мотивация персонала – одна из важнейших функций менеджмента, которая подразумевает систему факторов (побудительных сил) способствующих выполнению определенных задач, направленных на достижение целей организации. Данные о финансовой деятельности ООО «Чародейка», социальной политике, мерах материального стимулирования, обязанностях и гарантиях работодателя в совокупности с информацией, полученной в результате проведенного опроса самих сотрудников, сформировали конечную картину о состоянии системы мотивации персонала в Старооскольском салоне красоты ООО «Чародейка».

2.3 Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Чародейка»

В ООО «Чародейка» разработана кадровая политика, цель которой, обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и их развитие в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть уверены в наличии устойчивой связи между получаемыми материальными вознаграждениями и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

В организации разработаны условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Разработанная система оплаты труда, не ограниченная минимальными и максимальными размерами, зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для работников установлены критерии качества для того, чтобы они могли увидеть достижения в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества работы.

ООО «Чародейка» не имеет перед своими работниками задолженности по заработной плате, что повышает материальную заинтересованность персонала и говорит о хорошем финансовом состоянии организации. Для мотивации персонала в настоящее время очень важно, что заработная плата работникам выплачивается без задержек и не реже чем каждые полмесяца.

Правильная мотивация сотрудников является важнейшим фактором достижения общих корпоративных целей. Поэтому Общество уделяет большое внимание развитию систем поощрения — как материального, так и нематериального — и созданию стимулов к эффективной работе. Основной принцип ООО «Чародейка» в части оплаты труда — платить за достижение результата, а не процесс деятельности.

Общие принципы системы мотивации сотрудников ООО «Чародейка» представлены в Приложении.

Задача Общества — привлечь и сохранить квалифицированные кадры, поэтому руководство стремится обеспечивать сотрудникам конкурентоспособный уровень заработной платы. Для сравнения уровня заработных плат с рынком используются специализированные и общеиндустриальные обзоры. Используется разрядная сетка должностей и используются окладные вилки для каждого разряда на основе сравнения с заработной платой для аналогичных должностей на рынке. Среднемесячная оплата труда сотрудников Общества (с учетом всех выплат, осуществленных в 2016 году, включая вознаграждения по итогам работы за год и выслугу лет)

возросла по сравнению с уровнем 2015 года на 8,19% и за 2016 год составила 19580 рублей. Проводя анализ динамики роста средней заработной платы можно сделать следующие выводы:

- наблюдается рост заработной платы по всем категориям работников;
- наибольшее увеличение просматривается у руководителей;
- минимальное увеличение средней заработной платы.

Удельный вес управленческого персонала в общей численности сотрудников организации составляет 12%. Из них 90% соответствуют своей квалификации. Затраты на содержание аппарата управления составляют 18% от общего фонда заработной платы.

На еженедельных совещаниях администраторы оценивают работу сотрудников организации. При положительных результатах выражается благодарность как отдельным работникам, так и группам (сменам). Система поощрения сотрудников организации включает в себя моральное и материальное вознаграждение.

В организации проводится планомерная работа с кадрами, которая строится на таких организационных формах, как обучение на специальных курсах и стажировках на соответствующих должностях.

Стратегия управления персоналом в ООО «Чародейка» отражает разумное сочетание экономических целей организации, потребностей и интересов сотрудников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей сотрудников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов, что способствует повышению результативности в деятельности организации.

Руководство Общества считает, что сотрудники должны иметь реальную возможность влиять на уровень своего дохода, поэтому в 2016 году начался процесс реформирования системы мотивации, в ее основу были положены современные подходы к оценке эффективности персонала. В

центральном аппарате новая система мотивации уже внедрена, и приступили к ее внедрению в территориальных филиалах. Инструменты оценки персонала (оценочные центры, деловые игры, конференции, гайд-интервью) строятся на основе ключевых компетенций.

Работа руководителей оценивается по системе «Приоритетных проектов», включающей процесс постановки, мониторинга и оценки выполнения поставленных перед руководителем задач. Одним из важнейших принципов этой системы является ее каскадность, то есть цели, согласованные со стратегией Общества, устанавливаются сначала директору, а затем каскадируются на более низкие уровни, разветвляясь на подпроекты. В будущем Общество планирует разработать профессиональные тесты для оценки профессиональной компетентности, а также осуществить оценку работы подразделений и предоставить рекомендации по оптимизации их деятельности.

Для рядовых сотрудников действует система оценки личной эффективности «5+», в рамках которой оценка деятельности производится по пяти критериям: личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, инновации и оптимизация рабочего процесса, работа в команде и клиент-ориентированность. Оценка используется при перераспределении премиального фонда Общества, величина которого зависит от выполнения им групповых показателей.

С целью распространения этих практик в ООО «Чародейка», в настоящее время идет активное формирование оценочного центра: разрабатываются дистанционные методики, проводится обучение и аттестация сотрудников. Также в Обществе разработаны системы мотивации для отдельных категорий персонала, в частности, для парикмахеров и массажистов. Система, запущенная в 2015 году, четко увязывает размер дополнительного вознаграждения с объемами предоставленных услуг. Проект под названием «Создание системы оценки персонала и управления карьерой»

выделен в качестве стратегической программы и находится под регулярным контролем руководства ООО «Чародейка».

В дополнение к оплате труда и премированию, ООО «Чародейка» предлагает сотрудникам социальный пакет, который включает ряд гарантий и компенсаций, например, предоставление материальной помощи в связи с важными жизненными обстоятельствами и т.д. Важными дополнениями к социальному пакету стали специальная программа добровольного медицинского страхования, осуществляемая Обществом на паритетной основе, программа страхования от несчастных случаев и тяжелых болезней, полностью финансируемая Обществом, а также льготное кредитование сотрудников.

В ООО «Чародейка» действует система подготовки кадрового резерва, однако в 2015 году Общество начало работу по ее радикальному обновлению. В новой редакции Положения о кадровом резерве обобщен и систематизирован лучший мировой и внутрикорпоративный опыт подготовки резерва руководителей. В основе программы кадрового резерва, как и в основе системы оценки персонала, лежит подход, основанный на развитии ключевых компетенций. Для перспективных сотрудников директор и администратор разрабатывают индивидуальные планы, позволяющие максимально раскрыть потенциал сотрудников и возможность при необходимости занять должность в соответствии со своими личностными особенностями и интересами.

Проекты кадрового резерва — ключевые составляющие системы развития персонала Общества. Продвижение перспективных сотрудников по карьерной лестнице не только позволяет удовлетворить потребность организации в квалифицированном персонале за счет внутренних ресурсов, но и наглядно демонстрирует другим сотрудникам возможности профессионального роста.

Все сотрудники, отобранные для участия в проектах, проходят всестороннюю оценку. На ее основе разрабатываются программы развития

компетенций, включающие наставничество и участие в образовательных курсах. Все участники получают рекомендации по оптимизации своей деятельности с учетом сильных и слабых сторон. Для сотрудников с высоким потенциалом формируются индивидуальные планы развития.

С целью материального стимулирования труда, помимо доплат и надбавок стимулирующего характера, широко используется система премирования. Премирование осуществляется в соответствии с «Положением о материальном стимулировании работников ООО «Чародейка».

Показатель формирования фонда премирования - выполнение плана оказания услуг и продаж. При выполнении плана за отчетный месяц в фонд премирования коллективу Общества начисляется премия в размере 20% от тарифного фонда. В случае невыполнения плана за отчетный месяц, премия за данный показатель не начисляется, премия корректируется на процент выполнения плана с целью максимальной заинтересованности коллектива в выполнении плана в оставшийся период месяца.

Показатели корректировки фонда премирования:

- по соблюдению лимитов и наличия штрафных санкций. Фонд премирования уменьшается на сумму штрафных санкций, но не более 50%. При корректировке фонда премирования учитываются штрафные санкции, взысканные, т.е. снятые с расчетного счета ООО «Чародейка» в отчетном месяце, независимо от сроков их предъявления;

- показатели качества оказанных услуг клиентам Общества. При наличии претензий по качеству оказанных услуг со стороны клиентов, без предъявления штрафных санкций к ООО «Чародейка», фонд премирования коллективу корректируется на коэффициент 0,9, а размер премии администратора рассматриваются на совещании Общества.

В ООО «Чародейка» действуют скидки и льготы. В частности, в 2016 году скидка сотрудника салона увеличились с 30% до 41% и стала распространяться на услуги и товары со скидкой. Кроме Новогодних

корпоративов и профессиональных соревнований стали проводиться различные походы, выезды на природу, и другие мероприятия.

Для обеспечения показателя удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью разработан оптимальный график рабочего времени персонала. Сотрудники проводят в салоне по 12 часов. Рабочий день начинается в 09.00 и заканчивается в 21.00, поэтому предусмотрено 2 перерыва на обед по 30 минут.

Кроме финансовой мотивации, ООО «Чародейка» уделяет большое внимание публичному признанию заслуг персонала. В Обществе действует система поощрения сотрудников за достижение наивысших показателей деятельности. Каждый год проводится традиционный конкурс по достижению лучших показателей деятельности, а также конкурсы «Лучший по профессии». Победителям конкурса предоставляются различные возможности для профессионального развития, в числе которых стажировки в лучших центрах повышения квалификации в г. Москве и Санкт-Петербурге, участие в конференциях по обмену опытом, возможность получения дополнительного образования.

Среди нематериальных стимулов также можно отметить систему внутрикорпоративных наград: Благодарность директора, почетные знаки отличия, почетные и юбилейные грамоты, занесение в Книгу Почета. Наиболее отличившихся сотрудников ООО «Чародейка» руководитель ежегодно награждает поездками и памятными призами.

Чтобы оценить сильные и слабые стороны организации в отношении мотивации и стимулирования труда персонала и сопоставить их с возможностями и угрозами мы провели SWOT-анализ (таблица 2.6).

SWOT-анализ – это один из наиболее распространенных в управленческой практике методов, связывающих внешние и внутренние факторы, которые определяют развитие управляемого объекта.

Для более полного и детального рассмотрения системы мотивации труда персонала в ООО «Чародейка» сначала мы применили SWOT-анализ

для исследования деятельности организации, а затем проанализировали систему мотивации и стимулирования труда персонала.

Таблица 2.6

SWOT-анализ деятельности ООО «Чародейка»

	Сильные стороны	Слабые стороны
В Н У Т Р Е Н Н Я Я С Р Е Д А	1. Стабильность и известность организации в городе. 2. Высокое качество обслуживания. 3. Наличие высококвалифицированных сотрудников с большим стажем. 4. Наличие долгосрочной стратегии компании в области управления персоналом, четко сформулированной и зафиксированной в виде планов, положений, корпоративного кодекса и других документов. 5. Возможность обучения и развития персонала. 6. Социальная защищенность работников. 7. Возможность разработки новых услуг. 8. Возможность доработки услуг под специфические требования покупателей.	1. Высокая степень износа оборудования (ПК, комплектующих и расходных материалов). 2. Организационная структура замедляет передачу информации по горизонтали и требует значительных усилий по координации деятельности различных подразделений. 3. Недостаток квалифицированного IT-администратора. 4. Возрастающая необходимость мотивации и стимулирования труда персонала.
	Возможности	Угрозы
В Н Е Ш Н Я Я С Р Е Д А	1. Обеспечение стабильного уровня качества услуг. 2. Проведение разумной кадровой политики, направленной на сохранение рабочих мест и повышение уровня квалификации персонала. 3. Сохранение достойного уровня заработной платы и её рост в соответствии с инфляцией. 4. Расширение предоставляемых услуг, освоение новых финансовых программ.	1. Возможное появление сильных конкурентов в лице салонов с более привлекательными для клиентов товарами и услугами. 2. Все возрастающее повышение стандартов качества. 3. Финансовая нестабильность государства, высокий уровень инфляции (экономический кризис из-за санкций США и стран ЕС сильно повлиял на платежеспособность населения).

На основании таблицы 2.6, можно сделать вывод о том, что у ООО «Чародейка» есть сильные и слабые стороны, а так же возможности и угрозы.

Сильной стороной является то, что Общество известно в городе, удобно расположено для клиентов, а услуги организации отличаются высоким качеством. Поэтому, к угрозам можно отнести возможное появление

сильных конкурентов в лице других салонов с более привлекательными товарами и услугами.

Рассмотрим влияние возможностей (таблица 2.7) и угроз (таблица 2.8) на организацию.

Таблица 2.7

Влияние возможностей на ООО «Чародейка»

	Сильное влияние	Умеренное влияние
Высокая вероятность	1. Обеспечение стабильного уровня качества услуг. 2. Проведение разумной кадровой политики, направленной на сохранение рабочих мест и повышение уровня квалификации персонала.	-
Средняя вероятность	-	Сохранение достойного уровня заработной платы и её рост в соответствии с инфляцией.
Низкая вероятность	Расширение предоставляемых услуг, освоение новых финансовых программ.	-

Проанализировав влияние возможностей на организацию, можно сделать вывод о том, что наиболее высокая вероятность состоит в обеспечении стабильного уровня качества услуг и проведении разумной кадровой политики, направленной на сохранение рабочих мест и повышение уровня квалификации персонала.

Таблица 2.8

Влияние угроз на ООО «Чародейка»

	Разрушение	Критическая ситуация	Тяжёлое состояние	«Лёгкие ушибы»
Высокая вероятность	-	Возможное появление сильных конкурентов в лице салонов с более привлекательными для клиентов товарами и услугами.	-	-
Средняя вероятность	-	-	Финансовая нестабильность государства, высокий уровень инфляции (экономический кризис из-за	Все возрастающее повышение стандартов качества.

			санкций США и стран ЕС сильно повлиял на платежеспособность населения).	
Низкая вероятность	-	-	-	-

На протяжении последних двух лет Россия испытывает финансовую нестабильность и как следствие, высокий уровень инфляции. Кроме того, экономический кризис из-за санкций США и стран ЕС сильно повлиял на платежеспособность населения.

Не смотря на перечисленные угрозы, услуги и товары салона пользуются постоянным спросом. Руководство компании приняло решение не увеличивать цены и, тем самым обеспечило стабильный спрос клиентов на товары и услуги Общества.

Проанализировав влияние угроз на организацию, можно сделать вывод о том, что критической ситуацией для ООО «Чародейка» является возможное появление сильных конкурентов в лице салонов с более привлекательными для клиентов товарами и услугами.

На основании полученных результатов исследования проведен SWOT-анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Чародейка», представленный в таблице 2.9.

Таблица 2.9

SWOT-анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала
ООО «Чародейка»

	Сильные стороны	Слабые стороны
--	-----------------	----------------

Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные задачи дирекции– обеспечение организации трудовыми ресурсами высокого качества и развитие персонала, формирование стабильно работающего коллектива. 2. Обучение и развитие персонала является важной частью кадровой политики. 3. Отлично и современно оснащенные торговые и бытовые помещения для работников. 4. Основными методами мотивирования и стимулирования являются дополнительные выплаты. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивация персонала осуществляется лишь по отдельным направлениям, в основном это социальная политика организации. 2. Не существует системы мотивации как целостного элемента системы управления персоналом. 3. Необходимо уделить особое внимание нематериальной мотивации труда персонала, поскольку она недостаточно развита (развитие корпоративной культуры). 4. Мотивация труда персонала, как функция менеджера по управлению персоналом, не закреплена за определенным работником администрации ООО «Чародейка».
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	Разработка оптимального варианта системы мотивации и стимулирования труда персонала.	Увеличение текучести кадров из-за неприятия работниками нововведений в организации.

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что ООО «Чародейка» обладает всеми предпосылками для создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала. Поэтому, чтобы предотвратить возможное увеличение текучести кадров, необходимо произвести некоторые изменения в функционировании административной структуры ООО «Чародейка».

Таким образом, анализ существующей в ООО «Чародейка» системы мотивации труда персонала позволил выявить как достоинства, так и недостатки данной системы. Это, в свою очередь, позволяет определить основные направления для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ООО «ЧАРОДЕЙКА»

3.1 Оптимизация системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Чародейка»

На основании результатов исследования, мы рекомендуем провести для руководящего состава ООО «Чародейка» серию социально-психологических бизнес-тренингов «Мотивы – наши главные активы!».

Программа позволит освоить подходы к мотивации на основе сочетания классических концепций трудовой мотивации и передовых идей в области эмоционального менеджмента. Программа предлагает готовые решения и инструменты для управления подчиненными.

И начинающие, и опытные руководители зачастую задаются множеством вопросов. Например: «Как побудить подчиненных работать с полной отдачей?», «Что кроме зарплаты влияет на энтузиазм персонала?», «Как узнать, что вызывает профессиональный интерес у подчиненных?».

«Как найти подход к каждому сотруднику?». Участники получают ответы на эти и многие другие ключевые вопросы в области мотивации персонала.

Формат бизнес-тренинга: корпоративный. Бизнес-тренер проводит обучение сотрудников на базе организации. Продолжительность бизнес-тренинга: два тренинговых дня по восемь часов. Ежедневно с 10.00 до 18.00.

Методы бизнес-тренинга: а) информационные блоки, сопровождающиеся слайдовыми презентациями, б) демонстрация и анализ конкретных проблемных ситуаций из практики участников, в) ролевые игры, моделирующие реальные ситуации управления персоналом, г) групповые дискуссии, мозговые штурмы, д) анализ кейсовых заданий, е) отработка тренировочных упражнений, ж) обмен мнениями и опытом, з) ответы на вопросы. Соотношение теории и практики в бизнес-тренинге 40% к 60%.

Каждый участник бизнес-тренинга получает раздаточный материал в виде учебно-методического пособия, объем более 40 стр. Его целесообразно использовать и после обучения в качестве руководства по мотивации в управленческой деятельности и при разрешении трудных случаев в управлении подчиненными.

В тренинговую программу будут входить следующие блоки:

1. Целенаправленная мотивация персонала: формула результативности сотрудников; задачи, которые решает система мотивации; мотивы, удерживающие подчиненных на работе; основные мотивирующие факторы, влияющие на результативность; место денег в карте мотиваторов; модель рабочей мотивации на основе ключевых характеристик работы; формы мотивации в современной организации; типичные трудности в разработке системы мотивации и пути их преодоления.

2. Корпоративные мотиваторы: корпоративная культура как фактор мотивации; профессиональный руководитель – доминирующий мотиватор; новая компетенция руководителя - эмоциональный интеллект; методы развития эмоционального интеллекта руководителя; эмоции как проводник управления и фактор мотивации; главный энергетический ресурс для

эффективной работы персонала; ресурсы эмоционального менеджмента; эффективные коммуникации как мотивирующий фактор.

3. Мотивационное управленческое общение: критика и похвала: зачем, сколько, когда и как; влияние руководителя на подчиненных: экспертное и харизматическое; влияние вознаграждения и принуждения: баланс; выявление доминирующих и фоновых мотивационных факторов; методы определения индивидуальных мотиваторов при приеме на работу; методы выяснения демотивации.

4. Методы выявления потребностей сотрудников и персональные мотиваторы: алгоритм создания «Карты мотиваторов»; выработка персональных мотиваторов с учетом индивидуальных потребностей; возможности коррекции мотивационного потенциала подчиненного; делегирование как персональный мотивирующий фактор; барьеры делегирования со стороны руководителя и подчиненного; алгоритм делегирования; применение различных стилей управления в зависимости от уровня компетентности и мотивации подчиненного.

5. Мониторинг мотивационной среды организации: ситуации демотивации и пути их преодоления; поведение эффективного руководителя в ситуациях противоречий и конфликтов; понятия «Цена конфликта» и «Цена выхода из конфликта»; выбор оптимальной стратегии поведения в конфликте; способы нематериальной мотивации персонала организации; наилучшие решения в области нематериальной мотивации персонала.

В зависимости от конкретизации задач выстраивается методический формат тренинга. Занятия могут проводиться как с инициаторами тренинга (формальные лидеры, руководство организации), так и без них, с реципиентами (сотрудники с резервом на выдвижение).

Оптимальное число участников в тренинговой группе 12 – 15 человек. Результат тренинговой программы для участников: практическое освоение инструментов диагностики мотивации подчиненных; практическое освоение технологий управления мотивацией; выявление источников мотивации и

факторов демотивации; компетентность в профилактике и разрешении конфликтов; импульс к профессиональному саморазвитию.

Результат тренинговой программы для организации: повышение качества управления персоналом; обеспечение выполнения задач; улучшение социально-психологического климата в коллективе; усиление авторитета руководителей.

Внедрение данного проекта в деятельность ООО «Чародейка» включает в себя несколько этапов:

1. Редакция положения о мотивации и стимулировании труда персонала. В существующее положение вносятся необходимые поправки и дополнения, которые касаются мотивации и развития потенциала сотрудников организации. Для запланированного расширения организации необходимо сформировать кадровый резерв - группа работников, достигших положительных результатов в своей профессиональной деятельности, обладающих необходимыми для выдвижения на новые должности профессионально-деловыми качествами и прошедших необходимую подготовку. Развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, осуществляют посредством реализации корпоративной программы обучения и развития.

2. Формирование группы.

Тренинг «Мотивы – наши главные активы!» рекомендуется проводить в малых группах. Специфика работы в малой группе позволяет лучше проработать все содержательные блоки.

Необходимо учитывать особенности комплектования групп, чтобы не создавать в группе дискомфорт и напряжение:

- при комплектовании тренинговой группы, желательно, чтобы число мужчин и женщин в группе было примерно одинаковым;
- в тренинговую группу не рекомендуется включать мужей, жен, близких родственников, друзей;
- тренер является последней инстанцией при отборе людей в группы. Он должен выбирать участников с учетом нейтрального отношения к ним.

3. Выбор тренера.

Ведущий тренинга, его личностные качества, профессиональные знания и умения являются в определенном смысле средством развития личности участников и их профессиональных качеств. Ведущий должен выступать для участников тренинга реальной моделью желательного поведения, быть носителем основных ценностей профессионала, обладать лидерскими качествами, уметь демонстрировать организаторские и коммуникативные способности в соответствующих ситуациях или, как минимум, быть экспертом в этих областях.

Иногда у руководства организации возникает желание организовать тренинг силами собственных специалистов. Однако, если в штате нет тренингового отдела или хотя бы специалиста, который действительно умеет разрабатывать и организовывать тренинги, то либо на переподготовку и обучение сотрудника уйдут значительные средства, либо, если этого не сделано, результат рискует оказаться далеким от желательного.

Профессионализм тренера и грамотно составленная программа еще не гарантия продуктивности обучения. Высокая эффективность инвестиций в развитие персонала может быть получена только при тщательной подготовке к предстоящему тренингу и учете множества факторов, начиная от предварительной работы с персоналом, продумывания плана закрепления приобретенных знаний, а также скрупулезном отборе тренера и программы, которая будет соответствовать корпоративной культуре организации.

4. Выбор места проведения тренинга.

Существует два основных варианта выбора места проведения тренинга:

- помещение, предоставленное компанией-клиентом: клиент ответственен за предоставление необходимого материально-технического обеспечения, поэтому предполагается определенная экономия. Тем не менее, возникает риск с потенциально возможным отвлечением участников от тренинга для выполнения экстренной работы в офисе;

- отдельное место проведения: тренинговая организация в полной мере ответственна за поиск помещения и его оборудование. Это вариант наиболее дорогостоящий, но практика показывает, что именно этот вариант наиболее эффективный.

5. Подготовка списка оборудования, материалов для тренинга;
6. Утверждение списка участников;
7. Утверждение бюджета тренинга;
8. Заключение договора с тренером;
9. Проведение тренинга;
10. Оценка эффективности проведенного тренинга.

По окончании тренинга важно оценить его эффективность. Это значит, что нужно понять, достигнуты ли поставленные цели, проконтролировать качество проведения тренинга, рассчитать эффективность затрат на обучение и определить его практическую ценность - насколько успешно новые знания и навыки применяются на рабочем месте.

В целях осуществления корректного планирования внедрения проекта мы разработали маршрутный график этого процесса.

На основании маршрутного графика мы разработали план-график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий.

Стоимость проведения одной тренинговой программы для группы из 9 человек - 174 тысячи рублей. В ООО «Чародейка» повысить свою квалификацию в области мотивации и стимулирования труда персонала организации желают 9 сотрудников (руководителей и специалистов). Для курсов повышения квалификации требуется закупка необходимого оборудования, методических и расходных материалов, а также организация питания для участников группы (80 тысяч рублей). Таким образом, мероприятия будет составлять 254 тысячи рублей.

3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта

Эффективность управления в наиболее упрощенном ее понимании представляет собой соотношение эффекта, то есть результата, полученного в системе, с затратами, направленными на достижение данного результата.

Социальная эффективность определяется по социальному эффекту, который предлагаемый проект может обеспечить. Предполагаемый результат может состоять, по нашему мнению, в увеличении производительности и качества труда, в привлечении и удержании квалифицированных работников, а также в повышении заинтересованности персонала в профессиональном росте.

Реализация предлагаемого проекта позволит развить чувство причастности и удовлетворить потребность в признании (по А. Маслоу) у работников ООО «Чародейка».

Однако необходимо провести меры по активизации персонала: необходимо определить направления, по которым будет осуществляться мотивация персонала и сформировать четкую систему мотивации и стимулирования труда; особое внимание необходимо уделить нематериальной мотивации труда. Для эффективного управления персоналом организация нуждается в целостной системе работы с кадрами, включающей различные способы мотивации и стимулирования труда персонала.

Социальная эффективность устанавливается на основе сокращения морального, материального, физического и других видов ущерба, который может быть нанесен некомфортными условиями для работы и жизнедеятельности трудовых ресурсов.

Все социальные факторы находятся в тесной прямой и обратной связи с экономическими факторами: повышение социальной эффективности, достигнутое в результате внедрения проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Чародейка» будет обеспечивать достижение экономических результатов деятельности организации.

Для определения величины экономического эффекта от внедрения проекта в ООО «Чародейка», используем формулу расчета эффективности деятельности.

Используя методику, предложенную НИИ труда, определим влияние повышения квалификации обученных работников в ООО «Чародейка» на рост эффективности труда.

Мероприятие проекта позволит ликвидировать потери рабочего времени и увеличить производительность труда, а также повысить социальную заинтересованность персонала в увеличении показателей эффективности труда. Из произведённых расчётов видно, что наибольшего роста производительности труда в связи с оптимизацией системы мотивации персонала организация достигнет в 2017 году.

Так как в данном проектируемом мероприятии отсутствуют капитальные вложения, то годовой экономический эффект будет равен условно годовой экономии от внедряемого мероприятия.

$$\text{Экономический эффект} = 1944943,47/1690943,47 = 1,15.$$

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Таким образом, эффективность проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Чародейка» составит в 2017 году 1,15. Предлагаемый нами проект рентабелен и эффективен.

Ожидаемый социально-экономический эффект от внедрения проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала организации состоит в следующем: увеличение производительности труда; развитие чувства причастности; удовлетворенность работников своим трудом и условиями труда; удовлетворение потребности в признании.

Таким образом, рассчитанные показатели свидетельствуют о высокой эффективности запланированной кампании, поскольку коэффициент

рентабельности внедряемого проекта равен $1,15 > 1$. Следовательно, данные мероприятия окажут положительное воздействие не только на систему мотивации труда в ООО «Чародейка», но и на все финансово-экономические показатели деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной организации невозможно без продуманной системы мотивации и стимулирования труда персонала причем, это касается как рядовых сотрудников, так и менеджеров высшего звена. Эта система должна быть стратегически правильно организована.

На нынешнем этапе развития экономики для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника только с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и санкций невозможно. Сотрудники, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут обеспечить получение как собственных высоких результатов, так и общего успеха организации. Формирование мотивации таких сотрудников путем воздействия на мотивы трудового поведения – задача мотивационного менеджмента.

Формирование системы мотивации труда является сложным процессом и предполагает наличие у руководителя знаний основных элементов системы мотивации, а также возможных факторов, влияющих на нее с внешней и внутренней среды. Лишь соблюдение всех требований позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.

В качестве объекта исследования было выбрано ООО «Чародейка». Руководство Общества тщательно формулирует свою кадровую политику. Основные задачи отдела кадров ООО «Чародейка» – это обеспечение организации трудовыми ресурсами высокого качества и развитие кадров, формирование стабильного работающего коллектива.

Анализ существующей в ООО «Чародейка» системы мотивации и стимулирования труда позволил выявить как достоинства, так и недостатки данной системы. Что, в свою очередь, позволило определить основные направления для совершенствования данной системы мотивации труда.

Таким образом, чтобы достигнуть оптимального варианта системы мотивации труда персонала, необходимо произвести следующие изменения в работе ООО «Чародейка»:

1. Систему мотивации труда персонала необходимо представить в виде подсистемы структуры отдела кадров.
2. Четко определить направления, по которым будет осуществляться мотивация труда персонала.
3. Внести изменения в соответствующие нормативно-регламентирующие документы (устав, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка и другие).
4. Повысить квалификацию директора и администраторов в области мотивации и стимулирования труда персонала. Разработать соответствующие должностные инструкции.
5. Внедрить разработанную систему мотивации и стимулирования труда: «Мотивы – наши главные активы!».

Из выше изложенного, следует, что процесс совершенствования системы управления персоналом в ООО «Чародейка» трудоемкий и продолжителен во времени, поскольку его последствия будут затрагивать всех сотрудников организации. Предлагаемый нами проект совершенствования системы мотивации труда персонала требует дополнительных расходов на его внедрение в сумме 254 тыс. рублей.

Ожидаемый социально-экономический эффект от внедрения проекта по совершенствованию системы мотивации в ООО «Чародейка» состоит в следующем: увеличение производительности труда; развитие чувства причастности; удовлетворенность работников своим трудом и условиями труда; удовлетворение потребности в признании.

Рассчитанные показатели свидетельствуют об эффективности запланированной модернизации, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,15. Следовательно, данные мероприятия окажут положительное воздействие не только на систему мотивации труда в ООО «Чародейка», но и на все финансово-экономические показатели деятельности организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: / А.Н. Аверин.– М.:Флинта: МПСИ, 2011.– 224 с.
2. Адаир, Д.А. Эффективная мотивация: / Д.А. Адаир. – М.: Эксмо, 2010. – 158 с.
3. Акимова, О.А. Мотивация предпринимательского труда: теория и практика / О. Е. Акимова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. техн. ун-т. - Волгоград : ВолгГТУ, 2012. - 109с.
4. Андреева, Г.И. Почему опадают яблоки, или внутренняя демотивация персонала / Г.И. Андреева, Е.В. Юртайкин. – ИКФ «АЛЬТ». – Copyright ITeam, 2002-2013. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_2452, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
5. Аширов, Д.А. Трудовая мотивация: Учеб. пособие / Д.А. Аширов. – М.: Велби: Проспект, 2010. – 432 с.

6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: / Т.Ю. Базаров. - М.: Мастерство, 2010. – 224 с.
7. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала/ Ю.К. Балашов // Кадры предприятия, 2002. – №7. – с. 19 – 23
8. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учеб.пособие/ Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2014. – 352 с.
9. Боковня, А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А.Е. Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 144 с.
10. Бородкин, Л.И. Об эволюции мотивации труда промышленных рабочих в России в первой четверти 20в. / Л.И. Бородкин. – Режим доступа: [http// www.hist.msu.ru/Labs/Ecohist/OB3/borodkin.htm](http://www.hist.msu.ru/Labs/Ecohist/OB3/borodkin.htm), свободный. – Яз. Рус.
11. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала: Учеб. Пособие / В.Р. Веснин. – М.: Элит, 2011. – 376 с.
12. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
13. Ветлужских, Е.К. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е.К. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 332 с.
14. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов.– 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2010. – 670с.
15. Гагаринская, Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала / Г.П. Гагаринская. – Самара: Самарский Дом печати, 2010. – 458 с.
16. Герцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. – М.: Вершина, 2016. – 276 с.
17. Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / В.И. Герчиков. – М.: Дело, 2010. – 294 с.

18. Дэкерс, Л. Мотивация: теория и практика: расшир. курс / Л.Дэкерс. – М.: ГроссМедиа, 2013. – 542 с.
19. Дряхлов, Н.А. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н.А. Дряхлов, Е.В. Куприянов. – Copyright ITeam. – Designed by Reclama.ru, 2002-2013. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/article_465/, свободный. – Яз. рус.
20. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 464 с.
21. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов / А.П.Егоршин. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 352 с.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П.Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2012. – 720 с.
23. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами/ Ю.М. Забродин.– М.: Финстатинформ, 2011.–198с.
24. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2015. – 336 с.
25. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2010. – 226 с.
26. Каверин, С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – М.: Институт психологии РАН, 2012. – 234 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 738 с.
28. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. Пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 524 с.
29. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 448с.
30. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие / А.И. Кочеткова. – М.: Дело, 2010. – 944 с.

31. Кричевский, Р.Л. Психология профессиональной карьеры / Р.Л. Кричевский. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 322 с.
32. Ладанов, И.Д. Мотивационный климат организации / И.Д. Ладанов // Психология управления, 2008. – №9. – С. 49 – 53
33. Леонтьев, Д.А. Современная психология мотивации / Д.А. Леонтьев. – СПб.: Питер, 2010. – 314 с.
34. Магура, М.Н. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М.Н. Магура, М.О. Курбатова. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2010. – 656 с.
35. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – Пер. с англ. Т. Гутман, Н.А. Мухина и др. – СПб., 2014. – 352 с.
36. Махорт, Н.С. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н.С. Махорт // Управление персоналом. – 2012. – №7. – С. 35 – 37
37. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Перевод с англ. – М.: Дело, 2011. – 704 с.
38. Мирошник, С.В. Закон и мотивация труда / С.В. Мирошник. – М.: МарТ; Ростов н/Д: МарТ, 2010. – 318 с.
39. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова. – изд. 3-е, испр. и доп. – Ростов н/Д: Издательский центр «Март»; Феникс, 2010. – 272 с.
40. Нормативные материалы, регламентирующие трудовую деятельность // Справочник кадровика, 2015. – №6. – С. 15 – 35
41. Общая психология. Словарь / Под. ред. А.В. Петровского. – М.: ПЕР СЭ, 2014. – 252 с.
42. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2011. – 344 с.
43. Озерникова, Т.М. Профессионализм и трудовая мотивация / Т.М.Озерникова // Служба кадров, 2012. – №2. – С. 26 – 31
44. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 496 с.

45. Резник, С.Д. Управление персоналом (практикум): Учеб. Пособие / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 454 с.
46. Резник, С.Д. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 426 с.
47. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2010. – 342 с.
48. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2016. – 468 с.
49. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала (в таблицах, тестах, кейсах) / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2014. – 346 с.
50. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд III. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 928 с.
51. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 190 с.
52. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 2013. – 256 с.
53. Хлюнева, М.В. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным / М.В. Хлюнева, А.А. Звезденков, В.Н. Верхоглазенко // Менеджмент в России и за рубежом, 2012. – №5. – С. 34 – 45
54. Цветаев, В.В. Ориентиры трудовой мотивации в современной России / В.В. Цветаев. – HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров, 2004-2013. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/orientiry-trudovoy-motivacii-v-sovremennoy-rossii>, свободный. – Яз. Рус.

55. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2016. – 322 с.
56. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 400 с.
57. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.-метод. Пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 472 с.
58. Шекшня, С.В. Управление персоналом в современной организации / С.В. Шекшня. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 456 с.
59. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: Изд-во ИНФРА–М, 2010. – 526 с.
60. Яхонтова, Е.С. Системный подход к мотивации персонала / Е.С. Яхонтова. – 2015. – Режим доступа: [http:// hr-portal.ru/article/sistemnyy-podhod-k-motivacii-personala](http://hr-portal.ru/article/sistemnyy-podhod-k-motivacii-personala).

ПРИЛОЖЕНИЯ

