

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Вакулиной Виктории Викторовны

Старший преподаватель
Терехова Т.Г

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1 Сущность мотивации и стимулирования труда персонала.....	7
1.2. Теории мотивации труда персонала.....	20
1.3. Современные подходы к мотивации и стимулированию труда персонала	26
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КЛУБ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала на предприятии	36
2.3. Оценка актуального состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии.....	43
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КЛУБ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ».....	53
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии.....	53
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Трудовая деятельность персонала в любой организации является целенаправленной и мотивированной. Под мотивацией в научном и практическом менеджменте понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих личных и общих для организации целей.

Необходимость удовлетворения нужд или потребностей человека является важнейшей позицией в рыночных отношениях. На рынке под нуждой принято понимать чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо: товара, услуги, блага.

Совпадение личных и общественных целей служит научной основой управления трудом персонала на всех предприятиях и фирмах, поскольку выбор и обоснование единой производственной или экономической цели является первой функцией современного менеджмента, главной задачей персонала на всех уровнях управления.

Результативность трудовой деятельности персонала характеризуется многими экономическими показателями: продуктивностью труда, трудоемкостью работ, издержками производства, затратами энергии человека, условиями труда, доходами и рентабельностью труда и др. Эффективность мотивации работников и системы управления производством на конкретном предприятии определяется степенью достижения основных экономических и социальных целей.

Высокой результативности труда работников можно добиться двумя способами стимулирования: либо подбором персонала с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами; либо путем внешней мотивации, при которой происходит удовлетворение желаний и потребностей человека через систему его стимулирования как материального, так и морального.

Этим обусловлена актуальность выбранной темы исследования системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии.

Степень научной разработанности темы исследования. Исследование избранного аспекта проводится в трех направлениях: мотивация, стимулирование, жизненный цикл организации. Изучение понятия мотивации и стимулирования персонала было проведено по ряду работ зарубежных исследователей: Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации); Д. МакКлеланда, С. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга (содержательные теории мотивации); Э. Мэйо (социальноэкономическое обоснование различных методов управления персоналом); Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); У. Оучи, П. Друккера (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами). При всей многоаспектности изучения мотивации персонала до сих пор формирование процесса мотивации рассматривалось без учета стадий жизненного цикла организации.

Следует отметить и российских авторов-исследователей теории мотивации и стимулирования: Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович, которые исследовали проблемы научной организации труда и отношений людей в производственном процессе. Кроме этого, различные аспекты мотивации персонала подробно рассматриваются в работах Д.А. Аширова, И.А. Баткаева, О.С. Виханского, М.В. Грачева, А.Я. Кибанова, А.П. Егоршина, А.В. Филиппова. Но российскими авторами также не был раскрыт аспект формирования технологии мотивации и стимулирования, учитывающей стадию развития предприятия.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Клуб Путешественников».

Предметом выпускной квалификационной работы является исследование социально-экономических и управленческих отношений,

определяющих процесс мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Клуб Путешественников».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Клуб Путешественников».

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

- изучить сущность мотивации и стимулирования труда персонала;
- рассмотреть теории мотивации труда персонала;
- определить современные подходы к мотивации и стимулированию труда персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать систему управления персоналом и использования трудового потенциала на предприятия;
- дать оценку актуального состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии;
- оценить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в разработке рекомендаций, которые будут применяться при совершенствовании системы мотивации и стимулировании труда персонала в ООО «Клуб Путешественников».

При разработке и анализе результатов использовались следующие **методы исследования**: общенаучные методы (анализ, синтез, методы сравнительного анализа, статистические данные), экономические методы.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили статистические материалы, опубликованные в периодической печати, а также аналитические и программные материалы РФ, финансовая отчетность и кадровые данные ООО «Клуб Путешественников».

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Работа изложена на 73 страницах печатного текста, содержит 24 таблицы, 6 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность мотивации и стимулирования труда персонала

Мотивация труда на предприятии является важным звеном в системе управления персоналом и направлена на создание условий для обеспечения результативности работы.

Превращение труда из средства заработка в средство самовыражения и развития личности позволяет реально ощущать и создавать видимые результаты своей работы, осуществлять творческий поиск, проявлять инициативу, чувствовать поддержку своей новаторской деятельности со стороны менеджера, руководства организации, коллектива как в форме материально-финансового обеспечения иницируемых новаторами проектов, предложений, так и в форме социального признания из особой роли в организации, продвижения по службе, присвоения званий, титулов, степеней, подчеркивающих их статус и т.д. Мотивация характеризуется деятельностью и направленностью [13, с. 134].

Мотивация всегда связана с определенной ситуацией. Если отношение к работе меняется достаточно медленно, то мотивация колеблется в зависимости от рабочей ситуации.

В настоящее время доказано, что каждому человеку свойственна мотивационная структура, которая в конкретной ситуации приводит к вполне определенным действиям. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные методы, как и какими способами, они могут быть реализованы.

На практике мотивация изначально определяется как интеллектуально обоснованное, целенаправленное по адресности побуждение индивидуума,

безусловно учитывающее и использующее инстинктивные, ассоциативные и иные неосознанные реакции любых индивидов. Это проводит разграничение между объективной и субъективной, материальной и интеллектуальной составляющими организации, обеспечивая возможность эффективного объединения и использования их ресурсов в целенаправленной деятельности человека. Именно такое, интеллектуально осознанное, заранее спланированное, объективно, проблемно, функционально и т.д. адаптированное и реализованное поведение индивидуума отличает его от инстинктивной, подсознательной реакции человека.

При всех различиях эти определения сближает единое мнение о том, что мотивация – это выбор мотивов, побуждающих человека к труду, к соответствующей активности.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Основными задачами мотивации являются [25, с. 102]:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Другими словами это процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах и выражающийся в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности.

Сущность мотивации рассмотрена в научных трудах ряда отечественных авторов (табл. 1.1) [10, с. 125].

Таблица 1.1

Определение мотивации труда в современных работах российских ученых

Определение мотивации	Источник
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе	Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда.
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	Ромашов О.В. Социология труда: Учебное пособие
Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов.
Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей	Генкин Б.М. Экономика и социология труда.
Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности	Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом.
Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей	Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.
Мотивация труда – это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности	Кибанов А.Я, Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие.
Поведение человека детерминировано его мотивациями и поэтому является предметом социального управления. В содержание мотива включается сознательный выбор цели и средств его достижения, учитываются внешняя среда и условия реализации, определяются линии и программа поведения, оцениваются возможные последствия	Кулинцев И.М. Экономика и социология труда.
Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.	Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина.

С точки зрения направленности на достижение целей организации все виды мотивации можно подразделить на два вида: способствующие эффективному достижению цели – положительная мотивация и препятствующие достижению цели – отрицательная мотивация.

К основным видам положительной мотивации относятся: материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т.д. [25, с. 105].

Отрицательная мотивация – прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной по своему действию, не иметь запретных зон, последствия санкций должны быть понятны и доведены до сведения всех работников.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека (рис. 1.1).

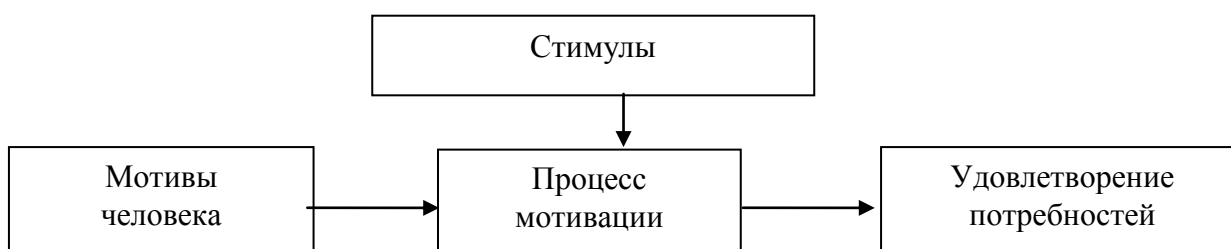


Рис. 1.1. Взаимосвязь понятий мотивации

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, активизирует его внутренние и внешние силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребности человека. Они поддаются осознанию и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется [25, с. 110].

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения благ требуются личные трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации.

Сила мотива – определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Сущность мотива трудового действия раскрывают такие основополагающие понятия, как потребности и интересы.

Потребности – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях. Потребности обладают четырьмя свойствами: иерархичность и соподчиненность, динамичность, взаимозаменяемость и относительность.

Потребности, являясь внутренним побудителем активности, выражают определенные блага, необходимые в каждом конкретном случае для поддержания жизнедеятельности организма, человека, социальной группы и общества в целом.

В зависимости от объекта различают материальные, духовные и социальные потребности.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы.

Стимул – от латинского *stimulus* – буквально: остроконечная палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться, – и имеет противоположное значение - принуждение. Поэтому более правильно говорить, что стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека [17, с. 98].

Выделяют четыре основные формы стимулов:

Принуждение. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, перевод на другую должность, перенос отпуска, выговор, увольнение с работы.

Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения [17, с. 100].

Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, строительство города (моста) съемка фильма, получение второго высшего образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека. Именно стимулы переводят потребности и интересы в мотивы.

Стимулирование трудовой деятельности 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 мотива труда.

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [7, с. 155].

Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов.

Механизм управления поведением персонала через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников. На функционирование этого механизма влияют факторы, обеспечивающие высокое качество выполнения трудовых функций (ясность и осознанность цели деятельности, способности и навыки выполнения работы, интенсивность трудовых усилий), а также ценность ожидаемого вознаграждения, которая определяется как внутренней оценкой (вытекающей из самого процесса выполнения работы) результатов своего труда самим работником, так и внешней (по отношению к работе) оценкой результатов труда со стороны коллег, руководителя и администрации организации [15, с. 115].

Самое главное в управленческой деятельности в области стимулирования – поставить каждому подчиненному такие цели, достижение которых становится гарантированным условием получения обещанных благ

и возможно только при определенном количестве и качестве его труда. Важно понимать, что стимулирование – это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой деятельности с помощью установления условий и механизма распределения благ (стимулов), так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ [15, с. 118].

Следовательно, цель стимулирования – не только побудить человека работать, а побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями. В этом случае система стимулирования выступает как совокупность требований, поощрений и наказаний, направленных на установление причинно-следственных связей между совершенным работником действием, оценкой его результата и вознаграждением. Формирование системы стимулирования тесно связано с учетом отношения работников к различным благам, предлагаемым организацией, с их личными особенностями, ценностными ориентациями, уровнем образования, ситуацией в личной жизни, конкретными социальными условиями, в которых находится человек, с социально-психологическим климатом и стилем руководства в трудовом коллективе.

Итак, стимул – это внешнее воздействие, оказываемое в процессе управления на персонал в целях получения желаемых результатов.

К основным характеристикам стимулов относятся [12, с. 202]: пороговое значение стимула; содержание стимула; величина стимула; временные параметры стимула.

При этом следует иметь в виду, что не все воздействия провоцируют активность человека, к каким-то из них он остается равнодушным, не реагирует на них. Следовательно, если стимул становится безразличным работнику, неспособным вызывать планируемый работодателем трудовой эффект, справедливо говорить о пороговых значениях стимулов. Пороговое значение стимула – это тот его уровень по содержанию, величине и времени,

который способен преодолеть безразличие человека к стимулу и, соответственно, вызывает положительный отклик на его воздействие.

Стимулы, оказавшиеся по величине ниже порога, не способны преодолеть безразличие к стимулу, то есть вызвать планируемую трудовую деятельность или организационное поведение.

Содержание стимулов – это совокупность средств, ценностей и отношений, которыми владеет организация и которыми пользуется руководитель с целью повысить эффективность или производительность труда персонала. В содержание стимула, следовательно, можно включить зарплату, премиальные выплаты, льготы, получаемые работниками, морально-психологические воздействия, выступающие в виде различного рода признания и отношения, как в структуре самого персонала, так и между персоналом и другими организационными факторами. Сюда же относят административные воздействия, выражающиеся в форме похвалы, порицания, различных перемещений и т.д. Порог безразличия способен преодолеть в связи с величиной или значимостью содержания даже один стимул [15, с. 120].

Величина стимула может быть количественной и качественной. Количественная величина стимула отражает связь стимула и конкретной потребности (мотива), на удовлетворение которого стимул ориентирован. По мере удовлетворения потребности порог безразличия к стимулу повышается, то есть величина стимула должна быть большей, чтобы стимул действовал эффективно и в нужном направлении. Временные параметры стимула, так же как и его величина, связаны с напряженностью потребности, которой адресуется стимул. Чтобы преодолеть порог безразличия, временные параметры стимула должны полностью снять напряжение потребности и, таким образом, разорвать отношения между стимулом и его воздействием на трудовую деятельность. 3

амещение одной потребности на другую в процессе стимулирования трудовой деятельности также позволяет влиять на временной лаг

стимула. Стимул может оставаться продолжительное время одним и тем же, выступая в качестве своеобразного «пускового механизма» для последующих потребностей.

Конкретные средства, с помощью которых может осуществляться воздействие, достаточно разнообразны, что обуславливает множество классификаций стимулов в зависимости от различных аспектов (Табл. 1.2).

Таблица 1.2

Классификации стимулов

Критерии классификации	Виды стимулов
По направленности действия стимулов	поощряющие; наказующие (порицание)
По источникам (ресурсам) стимулирования	экономические; административные; общественные
По масштабу воздействия	- глобальные (воздействие потребления на производство, финансов на экономику и т.п.) - региональные (цены на хлопок в Средней Азии) - в масштабах страны (инфляция, миграция, рождаемость) - отраслевые (обусловленные особенностями отрасли) - внутриорганизационные (для структур организации, групп персонала, индивидуальные)
По повторяемости	разовые; временные; многоразовые; постоянные стимулы
По содержанию стимулов	- материальные (экономические): денежные; неденежные (материально-социальные); нематериальные: социальные; моральные; психологические
По способу оказания стимулирующего воздействия	- непосредственные (прямые) - опосредованные (косвенные)
По уровню воздействия	- внешние; внутренние
По интересам субъекта	- индивидуальные; коллективные
По учету отклонения результатов от нормы	- позитивные (учет достижения или повышения нормативных параметров) - негативные (оценка недостижения, отставания, отклонения от нормативов)
По времени воздействия	- опережающие (стимул известен до начала действия) - подкрепляющие (стимул неизвестен до начала действия, но человек знает, что за успешную работу будет поощрен, а за ошибки наказан)
По лагу между результатами деятельности и получением стимула	- непосредственные (стимул вручается сразу по завершении деятельности) - текущая (стимул вручается с отставанием от результатов деятельностью длительностью до года – еженедельно, ежеквартально, ежемесячно) - перспективная (вознаграждение по итогам за год, за пять лет, при выходе на пенсию)

Продолжение таблицы 1.2

1	2
По степени и характеру конкретности условий получения стимула	<ul style="list-style-type: none"> - общие (отсутствует конкретность в оценке результата для получения стимула) - эталонные (стимулы учреждаются за достижение заранее оговоренных результатов) - состязательные (стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе)
По периоду действия	<ul style="list-style-type: none"> - опережающие - отсроченные
По повторяемости	<ul style="list-style-type: none"> - разовые - временные - многоразовые - постоянные
По интенсивности воздействия	<ul style="list-style-type: none"> - слабые - средней силы - сильные

Далее рассмотрим основные направления стимулирования персонала на предприятии [12, с. 205]: материальное денежное стимулирование; материальное неденежное стимулирование; нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Материальное денежное стимулирование включает в себя несколько элементов: заработную плату, доплаты и надбавки, премии и системы участия в прибылях, капитале [30, с. 205].

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые имеют материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций.

Социальные льготы могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим сотрудникам.

Гарантированные государством социальные льготы обязательны для предприятий всех форм собственности и поэтому несут в себе не стимулирующую роль, а роль социальных гарантий и социальной защиты

трудоспособных членов общества, имеющих работу. К таким льготам относят ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист и др. Эти льготы носят обязательный характер.

Но предприятие может предоставлять своим сотрудникам льготы, и не предусмотренные законом. Это делается для привлечения на предприятие новых работников, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы. Кроме того, работодатели, предоставляя наемным работникам социальные льготы, преследуют и такие цели, как снижение профсоюзной активности, предотвращение забастовок, привлечение и закрепление на предприятии квалифицированных кадров

Социальный пакет является формой дополнительного вознаграждения персонала и включает в себя социальные выплаты, льготы и социальные программы.

Функции, выполняемые организацией в целях добровольного предоставления своим сотрудникам социальных льгот [10, с. 125]:

- приведение в соответствии целей и потребностей сотрудников предприятия;
- выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своим предприятием;
- повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо предприятия;
- социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе предприятия;
- создание положительного имиджа предприятия на внутреннем и внешнем рынках труда.

Смысл понятия «нематериальный стимул» объединяет в себе все то, что, обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, реально затрагивает потребности и интересы личности. Нематериальное

стимулирование базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших потребностей человека – как отдельного работника, так и персонала в целом.

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально-обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала [30, с. 212].

Таким образом, субъективной основой, внутренним источником мотивирования выступают потребности людей, то есть физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо. Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности.

Объективная сторона мотивирования – внешняя для субъекта реальность, любой ее фрагмент, достижение которых оказалось для этого субъекта целью, стало предметом его потребности. Так появляется побуждение или мотив, т.е. определенная потребность субъекта. Осознаваемый исполнителем мотив деятельности, с помощью которого он рационализирует, объясняет целесообразность собственных действий, выступает как результат мотивирования.

Стимулирование труда - это, прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [30, с. 212].

Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

1.2. Теории мотивации труда персонала

Процессуальные теории мотивации – теории мотивации труда, исходящие из поведения людей с учетом их восприятия и познания.

Содержательные теории мотивации – теории мотивации труда, базирующиеся на определении потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Теория мотивации А. Маслоу – теория мотивации персонала, согласно которой люди в своих мотивах опираются на пять видов потребностей (по убыванию уровня иерархии) (рис. 1.2.) [30, с. 215].



Рис. 1.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

По А. Маслоу потребность становится мотиватором только после того, как будут удовлетворены потребности низшие в иерархии потребностей.

Теория двух факторов – по Ф. Герцбергу – теория мотивации труда, согласно которой потребности можно разделить на две части [41, с. 185]:

- потребности, выступающие в роли мотивов, определяющие удовлетворенность работой;
- потребности, направленные на устранение негативных условий работы.

Модель теории представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Факторы здоровья Политика фирмы и администрации	Мотивирующие факторы Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Теория Герцберга тесно связана с иерархией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы соответствуют первичным (потребность в безопасности и физиологические потребности) и социальным потребностям по Маслоу.

Теория мотивации Д. Макклеланда – теория мотивации, согласно которой мотивация трудовой деятельности персонала обуславливается тремя потребностями высшего уровня [29, с. 145]: потребность власти; потребность достижения (успеха); потребность причастности (присоединения).

Теория мотивации К. Альдерфера – теория мотивации труда, согласно которой люди в своих мотивациях опираются на три вида потребностей (по убыванию уровня иерархии) [17, с. 160]: потребности роста; потребности связи; потребности существования.

Ш. Ричи и П. Мартином выделили двенадцать основных потребностей работника, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов. Для определения индивидуального сочетания наиболее и наименее актуальных для конкретного человека потребностей составляется индивидуальный мотивационный профиль, состоящий из следующих мотивационных факторов [22, с. 170]:

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении.
2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

4. Потребность в социальных контактах: в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их.

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими – показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины.

10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

11. Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Потребность в интересной, общественно полезной работе.

Задачей современного менеджмента является создание таких условий, при которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом. Традиционная теория Х, или как ее называют, метод «кнута и пряника» в цивилизованных странах перестает срабатывать даже применительно к работникам физического труда (таблица 1.4) [36, с. 201].

Таблица 1.4

Теории мотивации в управлении

Традиционный подход	Современный подход	
Теория X	Теория Y	Теория Z
Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности ее избегать	Работа является желанной для большинства сотрудников	Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление	Сотрудники способны к целеустремленности и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей	Привлечение сотрудников к групповому Процессу принятия управленческих решений
Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности	Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату	Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости
Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности	Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.	
Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы	Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность	

Общим для всех функций является подбор кадров с высоким уровнем внутренней мотивации.

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.

Однако при этом, несмотря на принципиальные различия, все вышеописанные теории имеют нечто общее позволяющее установить определенные параллели между ними.

Классификацию методов мотивации персонала можно представить в виде рис. 1.3. [24, с. 201].

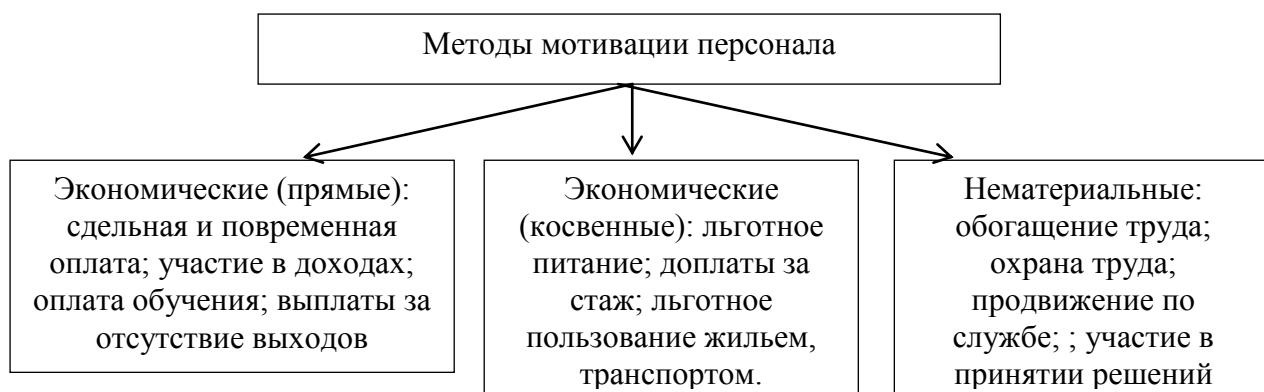


Рис. 1.3. Классификация методов мотивации персонала

Управление персоналом и, в частности, мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей (рис. 1.4) [11, с. 190].



Рис. 1.4. Методы управления мотивацией персонала

Правильный выбор методов управления мотивацией персонала эффективного управления организацией является основной задачей менеджера. При этом важно понимать, что методы управления мотивацией персонала оказывают разное воздействие на производство и на работника.

Таким образом, организационные схемы, нормирование труда и др. способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование труда позволяет разработать научно обоснованную систему оплаты труда и социальной защищенности работников.

Менеджеру для осуществления мотивации необходимо знать структуру потребностей работника, особенности его поведения вызванного определенными мотивами.

Поэтому с появлением менеджмента как науки исследовались как потребности, так и действия людей, имеющих определенные потребности. В силу этих обстоятельств традиционно теории мотивации подразделяются на содержательные и процессуальные.

Содержательные теории – анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление. Это теория иерархии потребностей А.Маслоу, теория потребностей К.Альдерфера, теория двух факторов Ф.Герцберга, теория приобретенных потребностей МакКлелланда.

Процессуальные теории – выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды. К теориям этого типа относят теорию трудовой мотивации Д.Аткинсона, теорию справедливости С. Адамса, теория мотивации В.Врума, теорию Портера–Лоулера.

1.3. Современные подходы к мотивации и стимулированию труда персонала

Возникший кризис традиционных систем мотивирования вызвал необходимость разработки современных теорий мотивации, учитывающих как постулаты классических теорий, так и требования сложившихся условий функционирования экономики. Основу применимости современных теорий мотивации обеспечивают несколько важных условий: учет классических теорий мотивации, как уже отмечалось выше; фокус внимания на индивидуальных особенностях личности, применимость к российской действительности. Характеристика основных современных теорий мотивации представлена в таблице 1.5.

Существование большого количества теорий мотивации, а также их концептуальная несогласованность затрудняют ясное понимание мотивационного процесса. Кроме этого, категории мотивации недостаточно увязаны с пониманием процессов внутреннего мира личности с точки зрения психологии, что также создает определенные сложности в понимании процесса мотивации [35, с. 200].

Процессный подход к управлению предполагает рассмотрение управленческих функций, как серию взаимосвязанных действий, каждое из которых является процессом.

В этой связи процесс мотивации можно представить в виде шести последовательных стадий.

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность начинает появляться тогда, когда человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Потребности могут быть различными, но условно их разделяют на три группы: физиологические, психологические, социальные. И вместе с потребностью возникает желание найти возможность ее устранения, таким образом первая стадия плавно перетекает во вторую.

Таблица 1.5

Современные теории мотивации

Название теории	Автор	Основные представления	Практика
Концепция параллельного мотивирования	Л.С. Выготский	Сущность подхода заключается в том, что мотивирующие факторы действуют параллельно, одновременно и независимо, т.е. иерархия потребностей личности весьма условна и требует комплексного, а не ступенчатого рассмотрения. Параллельное мотивирование подразумевает существование в системе управления таких характеристик, которые позволяют любому работнику получать удовлетворение по всем категориям.	Практика показывает, что крупнейшие компании предлагают своим сотрудникам возможность удовлетворения высших потребностей, поэтому в кризисный период у них не возникает желания покинуть компанию.
Модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности»	А.А. Литвинюк	Согласно данной теории все мотивы можно свести к пяти основным группам: Приобретения (МА), Удовлетворения (МЕ), Безопасности (MS), Подчинения (MD), - энергосбережения (MP). Рассмотренные группы не обособлены друг от друга, а находятся в равноправной взаимосвязи друг с другом определенным образом.	Важно придерживаться следующих принципов при применении этой теории: разовое применение какого-либо стимула дает разовый результативный эффект
Типологическая концепция В.И. Герчикова	В.И. Герчиков	Мотивация строится на пересечении двух осей: мотивации и трудового поведения. Все трудовые мотивации делятся на два типа: мотивация достижения, мотивация избегания. Автор выделяет пять мотивационных типов работы: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, избегательный.	Зная особенности мотивации персонала, можно прогнозировать эффективность применения различных методов стимулирования к различным типам работников.
Теория психологического контракта	Эдгар Шейн	В данной теории учитываются разнообразные мотивы человеческого поведения, а также фактор их переменчивости. Согласно этой модели человеческие потребности и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуаций, в которые попадают люди, а также от их жизненного опыта, ожиданий и возраста. Мотивация формируется в процессе взаимоотношений	Э.Шейн выделил семь основных ценностей в работе сотрудников и назвал их «карьерными якорями», определив для каждого якоря свою мотивацию.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. На этой стадии человек ощущает необходимость что-то предпринять, чтобы удовлетворить потребность, или попросту, подавить ее и/или не замечать.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек определяет, что именно делать и какими средствами это осуществлять для того, чтобы устранить возникшую потребность. На этой стадии происходит осознание четырех моментов [30, с. 222]:

- что необходимо получить, чтобы устранить потребность;
- что следует сделать, чтобы получить желаемое;
- в какой мере возможно добиться желаемого.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы добиться желаемого и удовлетворить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек получает желаемое или то, что он может обменять на желаемый для него объект.

На этой стадии становится понятно, насколько выполнение запланированных действий дало желаемый результат: происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени удовлетворения потребности на этой стадии человек или прекращает деятельность, которая не позволила ему удовлетворить его потребность, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

В любой модели мотивационного процесса первичным является возникновение потребности. То есть, потребности являются источником активности личности. Именно они побуждают человека действовать целенаправленно и в определенном направлении.

Другой подход рассматривает мотивационный процесс как процесс согласования целей субъекта управления (предприятия в целом) и объекта управления (конкретного работника).

В процессе такого согласования невозможно обойтись без оценки такой согласованности. В организациях она регламентируется системой нормативных документов, среди которых: устав и этический кодекс работников предприятия, положение о службе управления персоналом и должностные инструкции ее работников, положения о системе мотивации и стимулирования, положение об оплате труда и системе премирования, положение о моральном стимулировании и т.д. Сюда входят отраслевые стандарты и стандарты предприятия, методики, приказы и распоряжения.

Завершая исследование теоретических основ мотивации персонала, следует разделить методы мотивации на две большие группы: традиционные и нетрадиционные [28, с. 260].

России к этой группе методов относится материальное стимулирование. Но, к сожалению, традиционные методы мотивации часто оказываются не способными в полной мере решать задачи удержания наиболее ценных работников, привлечение в компанию новых компетентных кадров, повышение эффективности труда при неизменном фонде.

Таким образом, проведенное теоретическое исследование современной литературы свидетельствует о том, что стремительное развитие цивилизации вынуждает организации постоянно искать новые подходы к мотивации и стимулированию труда персонала. Происходит постоянное возникновение новых потребностей и значительная модификация существующих, меняются ценности, расположения, условия жизни людей, а это значит, что применяемые системы мотивации и стимулирования перестают эффективно воздействовать на поведение работников.

Современные условия требуют постоянного совершенствования и расширения существующих видов и подходов мотивации с учетом постоянно изменяющейся структуры потребностей персонала.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КЛУБ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Исследуемое предприятие – туристическая фирма «Клуб Путешественников».

Юридический адрес: 309516, Белгородская область, город Старый Оскол, Молодежный проспект, дом 10.

Туристическая компания «Клуб Путешественников» осуществляет свою деятельность на основании Устава (Приложение 1).

Для обеспечения деятельности предприятия образуется уставный капитал в размере 10000 (десять тысяч) рублей, разделенный на 100 (сто) долей номинальной стоимостью 100 (сто) рублей каждая.

Целью деятельности предприятия является удовлетворение общественных потребностей, получение прибыли путем производственной, коммерческо-посреднической, а также другой деятельности в соответствии с действующим законодательством и Уставом.

ООО «Клуб Путешественников» осуществляет законодательно определенную туристическую деятельность, которая указывает на туроператорскую (ставящая своей целью формирование и продвижение туристского продукта к потребителям) и турагентскую (деятельность по продаже туристских продуктов, туристские магазины) в соответствии своего Устава:

- производство туристского продукта (производство товаров туристского назначения и оказание услуг туризма);
- реализацию туристского продукта;
- организацию потребления туров и отдельных услуг туризма.

ООО «Клуб Путешественников» предоставляет дополнительные услуги, которые направлены на удовлетворение потребностей туристов в процессе организации туризма.

К дополнительным услугам относят: проведение мероприятий по туризму; предоставление информационных и рекламных материалов; оказание консультаций граждан по вопросам организации туризма и безопасности; предоставление экскурсионных услуг, не вошедших в перечень основных услуг; визовая поддержка; страховки; трансферт по желанию клиента.

Основными направлениями деятельности ООО «Клуб Путешественников» являются: организация автобусных туров в Крым, организация детского отдыха и детских экскурсионных поездок, осуществление туров за границу, санаторно-курортное лечение.

В целом, за время существования ООО «Клуб Путешественников», можно отметить, что количество туристов, приобретающих путевки в Крым возросло в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 30 – 40 %, приобретающих туры за границу на 50 – 60 %, приобретающих путевки в санатории на 110 %.

По этим показателям можно сделать вывод о том, что туристической кампании «Клуб Путешественников», удалось существенно увеличить свою клиентскую базу по всем направлениям деятельности.

Организационная структура ООО «Клуб Путешественников» направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности.

Организационная структура представлена на рис. 2.1. Несмотря на то, что на фирме работает маленькое количество работников, организационная структура, однако она имеет линейно-функциональную форму.

При данном типе структуры управления происходит четкое разделение вертикальных связей на основные - линейные и дополняющие - функциональные, которые носят рекомендательный характер.

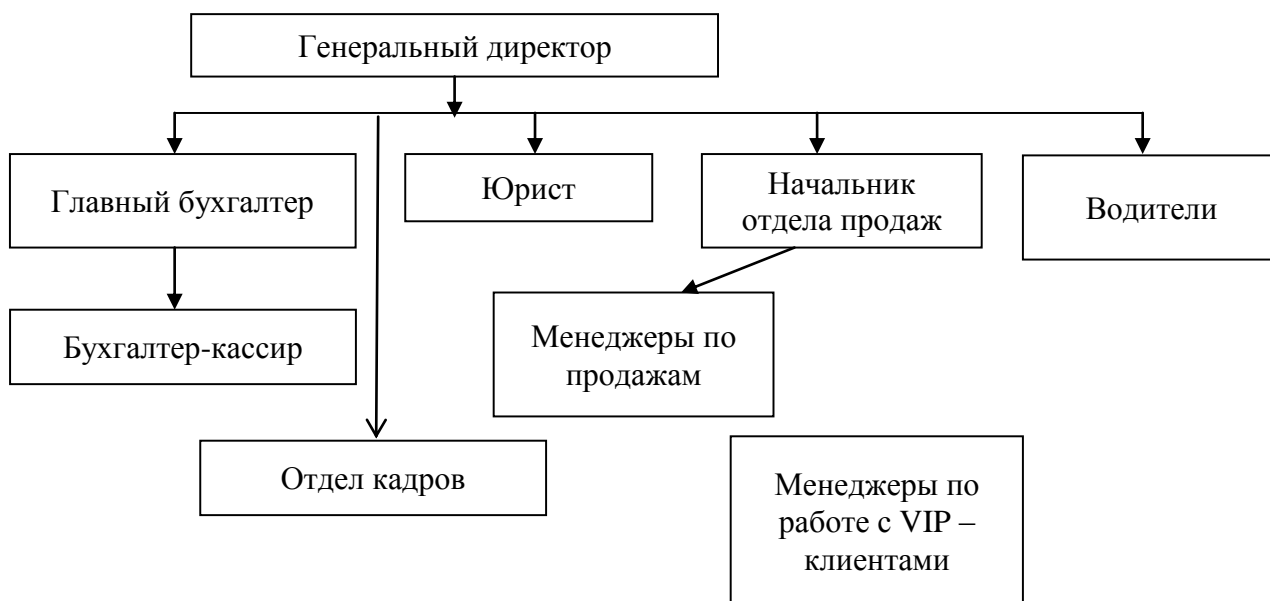


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Клуб Путешественников»

Данная структура характеризуется высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией операций.

Достоинствами данной организационной структуры является: обеспечение высокой профессиональной специализацией сотрудников; четкость принятия решений и возможность расходовать определенными ресурсами; высшее руководство освобождается от рутинной работы связанной с подготовкой принятия решений; четкое распределение ответственности.

К недостаткам организационной структуры относится то, что она не изменяется, не совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями.

Во главе ООО «Клуб Путешественников» стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора, в

том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия.

Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность общества, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

Директор решает все вопросы кадрового обеспечения, руководствуясь при этом действующим законодательством о труде.

Взаимоотношения в ООО «Клуб Путешественников» с наемными работниками строятся на основе контракта в соответствии с законодательством о труде. Работники подлежат государственному социальному и медицинскому страхованию, социальному обеспечению в порядке и на условиях, установленных законом.

Главный бухгалтер, осуществляя организацию бухгалтерского учета на основе установленных правил его ведения, обязан обеспечить: широкое использование современных средств механизации и автоматизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета; полный учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, а также своевременное отражение в бухгалтерском учете операций, связанных с их движением; точный учет результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации в соответствии с установленными правилами и др.

Должностные обязанности бухгалтера-кассира: выполняет работу по организации и учету кассовых операций; соблюдает законодательные и нормативные акты, выполняет работу по приему, выдаче и хранению наличных денег; ведет первичную документацию по приему и выдаче наличных денег и др.

Менеджеры по туризму выполняет следующие должностные обязанности: собирают, изучают и анализируют требования клиентов к

туристическим услугам; осуществляет поиск наиболее выгодных по стоимости, срокам и качеству предоставляемых услуг туроператоров, оказывающих услуги по размещению и экскурсионному обслуживанию туристов; устанавливает контакты с отелями и организациями, оказывающими экскурсионные и транспортные услуги по перевозке пассажиров; согласовывают с ними основные условия договоров на предоставление услуг и обеспечивать их заключение; участвует в определении стоимости туристического пакета в зависимости от стоимости услуг, включенных в состав тура и собственных расходов; и др.

Незамедлительно информируют руководителя организации и заинтересованных лиц о чрезвычайных происшествиях с туристами во время происшествия, а также о не возвратившихся из путешествия туристах.

Рассмотрим и проанализируем показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность ООО «Клуб Путешественников» (табл. 2.1) (Приложение 2-5).

Таблица 2.1

Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности
ООО «Клуб Путешественников» за 2015-2017гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение, (+,-)		Темпы роста, %	
				2016г/ 2015г	2017г/ 2016 г	2016г/ 2015 г.	2017г./ 2016 г.
Выручка, тыс. руб.	30470	41165	57960	10695	16795	135,1	140,8
Себестоимость, тыс. руб.	26150	34099	46647	7949	12548	130,4	136,8
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3440	3884	4528	444	644	112,9	116,6
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2540	2792	3180	252	388	109,9	113,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	1930	2164	2465	234	301	112,1	113,9
Уровень себестоимости, %	0,86	0,82	0,81	-0,04	-0,01	-	-

Как видно из данных таблицы 2.1, выручка ежегодно увеличивалась и в 2017г. она составила 73000 тыс. руб.

Прибыль (убыток) от продаж предприятия за исследуемый период с каждым годом возрастала в 2016 г. она увеличилась на 463 тыс. руб. (или 172,9%) по сравнению с 2015 г., а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 132 тыс. руб. (на 16,5%). Рост размера прибыли, свидетельствует об эффективной финансовой политике предприятия.

Себестоимость услуг в абсолютных величинах увеличилась в 2017 г. на 1966 тыс. руб. или на 60,4%, а в 2016 г. на 1580 тыс. руб. или 46,8%. Себестоимость услуг увеличилась пропорционально увеличению выручки, для более эффективной деятельности предприятия необходимо, чтобы выручка увеличивалась, а себестоимость снижалась, поэтому основной задачей для руководства является поиск путей снижения себестоимости продукции.

Далее проанализируем объем продаж ООО «Клуб Путешественников», который определяет долю компании на рынке, а с другой стороны, темпы роста объема реализации непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Анализ объема продаж ООО «Клуб Путешественников» за 2015-2017гг.

Вид услуг	Сумма выручки в год тыс. руб.			Абсолютные отклонения (+,-)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Отдых в Крыму	6000	9270	11380	3270	2110
Экскур. тур по регионам России	2150	3750	5210	1600	1460
Экскур. тур по Европе	3280	4150	6400	870	2250
Отдых в Турции	8560	8800	10700	240	1900
Отдых в странах Ближнего зарубежья	6240	7780	9630	1540	1850
Отдых в странах Дальнего зарубежья	2590	5215	10940	2625	5725
Туры для школьников	1650	2200	3700	550	1500
Итого годовая выручка	30470	41165	57960	10695	16795

Данные таблицы 2.2 показывают, что отдых в Крыму пользуется особой популярностью и поэтому ежегодно увеличивается особенно после присоединения Крыма к России.

Все остальные виды услуг как экскурсионные туры, туры для школьников так и просто отдых в странах Дальнего и Ближнего зарубежья ежегодно увеличиваются.

Таким образом, ООО «Клуб Путешественников» - это общество с ограниченной ответственностью, которое осуществляет законодательно определенную туристическую деятельность, которая указывает на туроператорскую и турагентскую деятельность. ООО «Клуб Путешественников» имеет линейно-функциональную форму организационной структуры.

Из проведенного анализа видно, что в ООО «Клуб Путешественников» выручка от услуг увеличилась, что повлекло за собой увеличение прибыли, а это может свидетельствовать об увеличении объемов услуг предоставляемой компанией.

Увеличение выручки позволяет сделать вывод о том, что в ООО «Клуб Путешественников» имеющаяся материальная база используется эффективно. Чистая прибыль ООО «Клуб Путешественников» возросла в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 13,9 %. Рост размера прибыли, произошел в 2017г., что свидетельствует об эффективной финансовой политике предприятия.

2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации

Начиная анализ системы управления персоналом в ООО «Клуб Путешественников», необходимо определить среднюю обеспеченность организации трудовыми ресурсами.

В ООО «Клуб Путешественников» работой с персоналом занимается отдел кадров.

В обязанности сотрудников отдела кадров ООО «Клуб Путешественников» входит:

- подбор и расстановка персонала;
- кадровый документооборот;
- маркетинг персонала;
- развитие персонала;
- обеспечение предприятия необходимым количеством кадров руководителей, специалистов, рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- участие в разработке и реализации стратегии управления персоналом;
- участие в формировании и развитии стабильного трудового коллектива, создание благоприятного социально-психологического климата;
- разработка мероприятий по совершенствованию управления кадрами на основе реализации целевых программ, современных персонал-технологий и оказание систематической методической помощи руководителям подразделений по проблемам управления персоналом.

В процессе анализа необходимо изучить изменение структуры персонала.

В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат - объем производства продукции, ее себестоимости, прибыли и ряд других экономических показателей.

Динамика численности и состава работников ООО «Клуб Путешественников» за 2015 -2017 годы приведена в таблице 2.3.

В анализируемом периоде прослеживается увеличение численности рабочих и служащих персонала ООО «Клуб Путешественников».

Так в 2017 году по сравнению с 2015 годом численность административно-управленческого аппарата увеличилась на 1 человек или 5,8%; служащие сократились на 2 человека или 16,7%.

Таблица 2.3

Динамики численности и состава работников ООО «Клуб Путешественников»
за 2015 – 2017гг.

Работники	2015 год		2016 год		2017 год		Абсол. откл. +,-	Относ. откл.,%	Прирост 2017г./2015г.
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %			
1. Административно – управленческий персонал	17	11,48	18	12	18	12,85	1	105,8	5,8
2. Специалисты	19	0,53	16	0,54	12	0,51	-5	63,1	-36,9
3. Служащие	12	0,35	16	0,34	10	0,35	-2	83,3	-16,7
Итого	48	100	50	100	40	100	-8	83,3	-16,7

В 2017 году по сравнению с 2015 годом численность специалистов сократилась на 5 человек или 36,9%.

Также на основании данных таблицы 2.3 можно сказать, что общая численность с 2015 по 2017 год сократилась на 8 человек или 16,7%.

В таблице 2.4 приведена динамика структуры работников ООО «Клуб Путешественников» по уровню образования за 2015 – 2017 годы.

За период с 2015 года по 2017 год численность работников с высшим образованием в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилось на 2 человека или 12,5%.

За период с 2015 года по 2017 год численность работников с средним профессиональным образованием в 2017 году по сравнению с 2015 годом численность работников снизилось на 2 человека или 14,3%.

Далее проанализируем структуру работников ООО «Клуб Путешественников» по уровню образования за 2015-2017гг. (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Динамика структуры работников ООО «Клуб Путешественников»
по уровню образования за 2015 – 2017 гг.

Образование	2015 год		2016 год		2017 год		Абсо л. откл. +,-	Относ. откл.,%	Прирос т 2017г./2 015г.
	чел.	уд. вес, %	че л.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %			
1. Высшее	16	17,	17	18	14	17,	-2	87,5	-12,5
2. Среднее профессиональное	14	43,2	14	42,6	12	44,2	-2	85,7	-14,3
3. Профессионально-техническое	13	35,8	13	35,3	11	36,4	-2	84,6	-15,4
4. Обучаются:									
в высших учебных заведениях	7	3,3	5	3,3	3	2,1	-4	42,8	-57,2
в средних профессиональных учебных заведениях	-	-	5	0,6	-	-	0	0	0
ИТОГО:	48	100	50	100	40	100	-8	83,3	-16,7

За период с 2015 года по 2017 год численность работников с профессионально-техническим образованием в ООО «Клуб Путешественников» в 2017 году по сравнению с 2015 годом численность работников снизилось на 2 человека или 15,4%.

За анализируемый период прослеживается тенденция снижения численности работников, обучающихся в ВУЗах.

В 2017 году по сравнению с 2015 годом численность данной группы незначительно снизилась - на 4 человека или 57,2%, а удельный вес - на 42,8%.

Численность работников, обучающихся в средних специальных учебных заведениях за анализируемый период остался неизменным.

Проанализируем структуру работников ООО «Клуб Путешественников» по половому признаку за 2015-2017гг. (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Динамика структуры трудовых ресурсов ООО «Клуб Путешественников» по половому признаку за 2015 - 2017 гг.

Пол	2015 год		2016 год		2017 год		Абсо л. откл. +,-	Относ. откл.,%	Прирост 2017г./2015г.
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел	уд. вес, %			
1. Женщины	36	64,8	36	64	29	63,5	-7	80,5	-19,5
2. Мужчины	12	35,1	14	36	11	36,4	-1	91,6	-8,4
ИТОГО	48	100	50	100	40	100	-8	83,3	-16,7

Численность женщин, занятых в ООО «Клуб Путешественников», за анализируемый период уменьшилась на 7 человек или 19,5%. Мужчин сократилось на 1 человека и составило 8,4%. Общая численность в 2017 сократилась на 8 человек или 16,7%.

Динамика структуры численности работников ООО «Клуб Путешественников» по возрасту приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика структуры численности работников ООО «Клуб Путешественников» по возрасту за 2015 - 2017 гг.

Группировка численности по возрасту	2015г.	2016 г.	2017 г.	Абсол. откл. +,-	Относ. откл.,%	Прирост 2017г./2015г.
1. Работники в возрасте до 30 лет	8	9	10	2	125	25
2. Пенсионного	8	5	5	-3	62,5	-37,5
ИТОГО:	16	14	10	-6	62,5	-37,5

В 2017 году по сравнению с 2015 годом идёт увеличение численности работников в возрасте до 30 лет на 2 человека, а численность работников пенсионного возраста наоборот снизилась на 3 человека.

Изменение в составе работников происходят в результате движения рабочей силы.

Динамика показателей текучести кадров представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ движения трудовых ресурсов
ООО «Клуб Путешественников» за 2015 - 2017 годы

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение (+,-)	
				2016/2015	2017/2016
1. Среднесписочная численность работников	48	50	40	2	10
2. Принято работников, всего	8	2	5	-6	3
3. Выбыло работников, всего	6	12	10	6	-2
в том числе:					
- по собственному желанию	5	10	10	5	0
- по инициативе администрации	1	2	-	1	-
4. Коэффициент оборота по приёму	16,6	4,0	12,5	12,6	8,5
5. Коэффициент оборота по выбытию	12,5	24,0	25,0	11,5	1,0
6. Коэффициент текучести кадров	12,5	24,0	25,0	11,5	1,0
7. Коэффициент постоянства	-	1,01	-	0	0

По результатам данного анализа можно сделать вывод о том, что в ООО «Клуб Путешественников» наблюдается большая текучесть кадров. Коэффициент текучести кадров увеличивалось ежегодно и с 12,5% (2015г.) до 25% (2017г.).

Не стабильность кадров в ООО «Клуб Путешественников» влияют такие факторы, как: достаточно не высокая, однако стабильная заработная плата, не частые премиальные выплаты, нет возможности карьерного роста, социальная незащищенность работников.

Коэффициент оборота по приему на работу, ниже коэффициента оборота по выбытию, что также указывает, на нестабильность кадров.

Следовательно, руководители данного предприятия имея высокий уровень образования, что позволяет более эффективно руководить ООО «Клуб Путешественников» в сложившихся рыночных отношениях, не могут правильно смотивировать своих работников.

Исходя из данных таблиц уровень образования специалистов необходимо повышать для повышения эффективности деятельности ООО «Клуб Путешественников» в целом.

Набор персонала в ООО «Клуб Путешественников» имеет два возможных источника: внутренний и внешний. Внутренний набор заключается в продвижении своих сотрудников по карьерной лестнице.

Для выявления наилучших кандидатур на необходимую должность отдел кадров ООО «Клуб Путешественников» производит следующую работу: выявляет все вакансии, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны; опубликует основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность; распространяет достаточное количество бланков заявлений; информирует всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

При наборе персонала извне ООО «Клуб Путешественников» также пользуются публикацией объявлений в СМИ.

Следовательно, ООО «Клуб Путешественников» имеет недостаточно широкий спектр действий и не использует массу возможностей качественного набора персонала.

Анализ обучения в ООО «Клуб Путешественников» включает оценка программ с точки зрения эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятной атмосферы в рабочих группах, а также разработку и апробация альтернативных программ

Обучением персонала в ООО «Клуб Путешественников» занимается ведущий специалист отдела кадров. Обучение персонала в ООО «Клуб Путешественников» направлено только на введение работника в должность.

Таким образом, управлением персонала в ООО «Клуб Путешественников» занимается отдел кадров. Между отделом кадров и другими отделами наблюдаются как обратные, так и прямые взаимосвязи.

Сверху от руководства поступают непосредственно указания по управлению, снизу - информация для принятия управленческих решений. ООО «Клуб Путешественников» не уделяет особого внимания обучению сотрудников, не повышает их квалификацию, в результате чего работники не могут получить новые знания, умения, навыки, отвечающие современным требованиям руководства и организации работы.

Разработка программ и апробация альтернативных программ в ООО «Клуб Путешественников» не проводится.

2.3. Оценка актуального состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии

При осуществлении кадровой политики ООО «Клуб Путешественников» приоритеты отдаются интересам производства/предоставления услуг.

Интересы сотрудника почти не учитываются. Индивидуальный подход к работникам ООО «Клуб Путешественников» не является приоритетом кадровой политики.

В ООО «Клуб Путешественников» отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения. В ООО «Клуб Путешественников» особое внимание уделено найму и обучению работников.

Найм персонала происходит собственными средствами путём размещения рекламы о вакансиях. Каждый новый работник проходит специальные курсы обучения.

В ООО «Клуб Путешественников» существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень зарплат выше, чем средний по отрасли.

ООО «Клуб Путешественников» имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности ООО «Клуб

Путешественников» показал, что в ООО «Клуб Путешественников» наблюдается стабильный рост.

Далее проведем SWOT-анализ, который раскрывает сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы по исследуемому ООО «Клуб Путешественников» в целом (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Матрица SWOT-анализ ООО «Клуб Путешественников»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> - выход на новые рынки, увеличение ассортимента услуг, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит высокая квалификация персонала и достаточная известность; - квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов дадут возможность успеть за ростом рынка. 	<ul style="list-style-type: none"> - усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, повлияют на проведение стратегии; - известность добавит преимуществ в конкуренции; - достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> - снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы. 	<ul style="list-style-type: none"> - появление новых конкурентов и высокий уровень цен ухудшит конкурентную позицию; - неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; - неучастие персонала в принятии решений не предотвратит сбой в поставках.

Как видно из таблицы 2.8 SWOT-анализ позволяет выявить возможности и угрозы, обеспеченные сильными и слабым сторонами процессов принятия управленческих решений и стилем руководства, выявленных у руководителя организации в ходе исследования.

В ООО «Клуб Путешественников» разработана своя система мотивации которая состоит из социально-психологических и экономических методов.

Среди методов экономического воздействия на персонал в ООО «Клуб Путешественников» главное место занимает оплата труда, которая обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, отражает количество и сложность труда рабочих различной квалификации. Это

основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимость рабочей силы.

Оплата труда сотрудников ООО «Клуб Путешественников» складывается из: должностного оклада для руководителей, специалистов; компенсационных доплат за работу в тяжелых условиях (например, водители, гиды); выплаты за дисциплину труда в целях поддержания здорового образа жизни; выплаты надбавки за интенсивность труда; единовременного вознаграждения при уходе в очередной отпуск за непрерывный стаж работы; премии за качество предоставления услуг, снижение себестоимости, экономию материальных ресурсов и затрат; авторского вознаграждения за внедрение рационализаторских предложений.

Кроме того, работникам ООО «Клуб Путешественников» выплачиваются компенсации в виде денежных выплат, которые установлены в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей.

Компенсации выплачиваются в следующих случаях: при направлении в служебные командировки; при переезде на работу в другую местность; при исполнении общественных обязанностей; при совмещении работы с обучением; при вынужденном прекращении работы не по вине работника; при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска; в некоторых случаях прекращения трудового договора; в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника; в других случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом РФ и иными федеральными законами.

Оплата труда работников производится в соответствии с их личным трудовым вкладом, с учетом конкретных результатов общества. Минимальный размер оплаты труда соответствует установленным законодательным актам РФ.

Руководитель ООО «Клуб Путешественников» также может и лишать или сокращать размер премий. Перечень нарушений влияющих на лишение/сокращение премий представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Перечень нарушений влияющих на лишение/сокращение премий
в ООО «Клуб Путешественников»

Название нарушения	% лишения/сокращения премии
каждый случай опоздания на работу и преждевременный уход с работы	50
прогул без уважительной причины	100
не выполнение приказов по предприятию	100
однократное неисполнение должностных обязанностей	100
объявленное замечание в приказе	25
выговор в приказе	100
нарушение и несоблюдение правил техники безопасности и санитарии	100
совершение хищения по месту работы	100
при нанесении материального ущерба	100

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения в работе руководитель ООО «Клуб Путешественников» применяется следующие поощрения: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; занесение в Книгу почета, на Доску почета.

Поощрения объявляются в приказе, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку.

Далее рассмотрим организационно-административные методы мотивации персонала в ООО «Клуб Путешественников».

Организационно-административные методы управления в ООО «Клуб Путешественников» базируются на:

– системе законодательных актов страны (государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и другие документы, утвержденные

высшими управленческими структурами (президентом, парламентом, правительством), для обязательного применения на территории всей страны);

- системе нормативных документов вышестоящих структур управления (включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководителем этих государственных органов, и действующие во всех организациях, учреждениях и т.п., объединяемых данным министерством или ведомством);

- системе разрабатываемых в организации, фирме и т.п. планов, программ, заданий; системе оперативного управления.

Административное воздействие в ООО «Клуб Путешественников» осуществляется в следующих основных видах:

- прямое административное указание, которое имеет обязательный характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию;

- установление правил, регулирующих деятельность подчиненных (нормативное регулирование), выработка стандартных процедур административного воздействия, унифицированных форм воздействия;

- выдача рекомендаций, советов, а также воздействия, осуществляемые посредством контроля и надзора за деятельностью организации.

Также рассмотрим социологические методы воздействия, применяемые в качестве мотивации персонала ООО «Клуб Путешественников», (табл. 2.10).

Психологические методы воздействия управления, так же как и социологические методы, играют важную роль при работе с персоналом в ООО «Клуб Путешественников» и направлены на конкретную личность рабочего и служащего, персонифицированы и индивидуальны.

Таблица 2.10

Косвенные методы управления персоналом социального характера
в ООО «Клуб Путешественников»

№ п/п	Разновидность метода управления	Краткое описание метода управления	Конкретная реализация
1.	Социальное планирование	включает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов и плановых показателей	снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации работников, охрана труда, сокращение производственного травматизма
2	Социологические методы исследования	сбор информации для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала	анкетирование, аттестация персонала, собеседование
3.	Социальное соревнование	форма общественных отношений, характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению	конкурсы профессионального мастерства

К сожалению, психологические методы, призванные обращаться к внутреннему миру человека, к его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению, не достаточно развиты и применяемы в ООО «Клуб Путешественников».

В целом можно сказать, что проведенный анализ показал, что применение методов управления и мотивации персоналом в ООО «Клуб Путешественников» носит не всегда однозначный характер. Какие-то методы используются чаще какие-то реже или совсем не используются.

Следует отметить, что руководство ООО «Клуб Путешественников» чаще всего использует хорошо разработанные и привычные административные методы управления, в виде приказов распоряжений инструкций и т.п.

С одной стороны это хорошо, так как стандартизированная и четко спланированная работа, как правило, самая эффективная. С другой стороны,

на практике, получается иначе, так как сильное влияние на процедуры управления оказывают субъективные факторы. Именно здесь кроется слабость системы мотивации и стимулирования, а соответственно и всей системы управления в ООО «Клуб Путешественников».

Дело в том, что современные подходы к управлению отличаются использованием именно косвенных методов управления персоналом. Особенный упор делается на экономические методы, а как мы увидели они используются довольно слабо и ограничено. Что, возможно, связано с отсутствием экономической подготовки руководителей производства.

Но еще более слабо проработанными в практике управления ООО «Клуб Путешественников» являются методы социально-психологического воздействия на персонал. Они не систематизированы, нигде не заявлены в качестве основных и, вообще, редко используются.

Следовательно, система мотивации ООО «Клуб Путешественников» состоит из различных методов таких как: экономических, административно-организационных и социально – психологических методов.

Экономические методы, применяемые в ООО «Клуб Путешественников» включают:

- гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск 28, пенсионные накопления, пособия) для всех сотрудников;
- оплата питания и проезда сотрудников;
- предоставление скидок на различные туры.

Административно-организационные методы, применяемые в ООО «Клуб Путешественников»:

- регулирование взаимоотношений персонала с помощью положений о структурных подразделениях и должностными инструкциями;
- издание приказов, отдача распоряжений, указов при управлении текущей деятельностью предприятия.

Социально-психологические методы, применяемые в ООО «Клуб Путешественников» включают:

– проведение мероприятий, направленные на формирование корпоративного духа, а так же на укрепление сплоченности команды.

Далее проанализируем систему материальной и нематериальной мотивации сотрудников и представим ее в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Методы материальной и нематериальной мотивации
в ООО «Клуб Путешественников»

Материальная мотивация	Нематериальная мотивация
Фиксированная заработная плата	Предоставление скидок на различные туры
Бонусы в высокие сезоны	Медицинский осмотр

Как следует из таблицы 2.11 в настоящий момент система материальной и нематериальной мотивации, используемая в ООО «Клуб Путешественников» развита слабо.

Также нами был проведен опрос работников ООО «Клуб Путешественников», с целью выявления уровня удовлетворенности работой на предприятии. Анкета для проведения опроса состоит 10 вопросов (прил. б). В опросе приняли участие 27 работников ООО «Клуб Путешественников». Опрос проводился анонимно. Полученные результаты проведенного опроса представлены на рисунке 2.2.

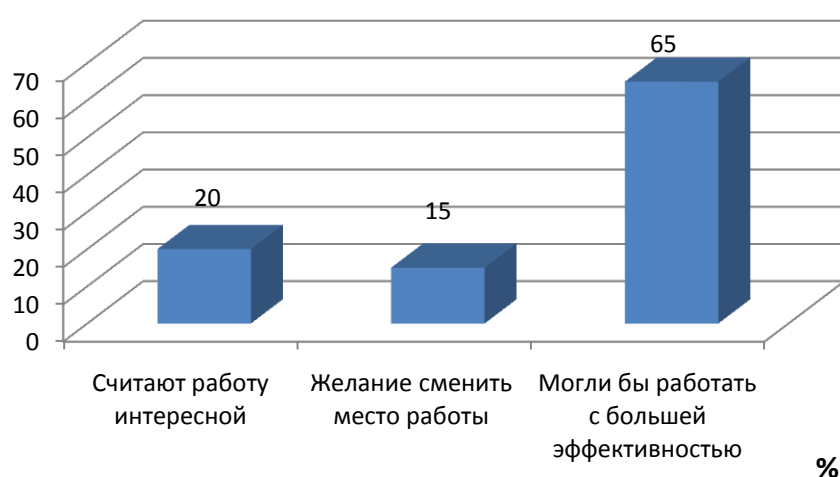


Рис. 2.2. Анализ удовлетворенности сотрудников работой ООО «Клуб Путешественников»

Анализируя полученные результаты, представленные в таблице 2.1 можно сказать, что 20 % работников считают работу в ООО «Клуб Путешественников» интересной, 15 % работников имеют желание сменить место работы, 65 % – считают, что могут работать с большей эффективностью. Процент работников ООО «Клуб Путешественников» желающих поменять место работы является весомой угрозой для стабильного положения гостиницы. Следовательно, удовлетворенности работников ООО «Клуб Путешественников», можно сделать вывод о несовершенстве существующей системы мотивации на предприятии.

В ходе анализа нами были выявлены основные недостатки существующей системе мотивации ООО «Клуб Путешественников», данные недостатки представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Недостатки существующей системы мотивации ООО «Клуб Путешественников»

Форма мотивации	Содержание
Заработная плата	Сотрудники получают фиксированную заработную плату и премию один раз в год в сезон
Премии и поощрения	Отсутствие премии в день рождения и государственные праздники (новый год, 8 марта и т.п.)
Служебный транспорт	Отсутствие служебного транспорта
Питание	Оплата за питание вычитается у сотрудников из заработной платы

Из данных таблицы 2.12 видно, что в существующую систему мотивации в ООО «Клуб Путешественников» необходимо совершенствовать. Для этого необходимо повысить интерес работников к работе, а руководителю необходимо пересмотреть, имеющуюся систему мотивации и разработать мероприятия для ее совершенствования.

Следовательно в ООО «Клуб Путешественников» необходимо разработать такую систему мотивации и стимулирования, которая будет способствовать желанию сотрудников работать с гораздо большей отдачей.

Также необходимо привлекать и сохранять высококвалифицированных работников, повышать производительность их труда, а также повышать

заинтересованность работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом.

В результате можно сделать следующие выводы по аналитической части:

- система мотивации в ООО «Клуб Путешественников» работает достаточно слабо и требует более детального рассмотрения. Необходимо повысить уровень материальной и нематериальной мотивации;

- существующая система стимулирования в ООО «Клуб Путешественников» не является весьма эффективной, что связано с явной текучестью кадров;

- мотивации работников ООО «Клуб Путешественников» не уделяется должного внимания, соответственно необходимо создать и внедрить четко разработанную систему мотивации и стимулирования на предприятии.

Таким образом, современные подходы к мотивации персонала включают в себя использование именно косвенных методов управления персоналом. Особенный упор делается на экономические методы, а как мы увидели они используются довольно слабо и ограничено. Что, возможно, связано с отсутствием экономической подготовки руководителей подразделений. Но еще более слабо проработанными в практике управления ООО «Клуб Путешественников» являются методы социально-психологического воздействия на персонал. Они не систематизированы, нигде не заявлены в качестве основных и, вообще, редко используются. Поэтому в следующей главе предлагаем разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Клуб Путешественников».

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КЛУБ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии

Проведенное исследование системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Клуб Путешественников» выявило существенные недостатки. Следовательно, необходимо для ООО «Клуб Путешественников» разработать такие рекомендации, которые позволят не только устранить имеющиеся проблемы, но и улучшить работу предприятия в целом.

Выявленные проблемы и разработанные рекомендации по их устранению для ООО «Клуб Путешественников» представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Проблемы и разработанные рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Клуб Путешественников»

Существующие пролемы	Разработанные рекомендации
<p>Система мотивации работает достаточно слабо и требует более детального рассмотрения; низкий уровень материальной и нематериальной мотивации; существующая система стимулирования не является весьма; мотивации работников не уделяется должного внимания.</p>	<p>Повысить уровень постоянной части заработной платы, что обеспечит уверенность в завтрашнем дне, а также стабильности работы. Повысить уровень дополнительных премиальных выплат: введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемых в процентах от стоимости выполненных работ – для работников, способных влиять на объем продаж; надбавка к заработной плате за работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания; выплата бонусов – годовых вознаграждений по итогам работы, с учетом изменения объема выполненных работ.</p>

Анализируя таблицу 3.1 можно сказать, что в качестве устранения имеющихся проблем в системе мотивации и стимулировании труда

персонала в ООО «Клуб Путешественников» нами были предложены следующие рекомендации:

- повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, а также стабильность работы.

- повышение уровня дополнительных премиальных выплат: введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемых в процентах от стоимости выполненных работ – для работников, способных влиять на объем продаж; надбавка к заработной плате за работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания; выплата бонусов – годовых вознаграждений по итогам работы всей смены, с учетом изменения объема выполненных работ.

Для более успешного получения результатов от рассмотренных рекомендаций по мотивации и стимулированию работников ООО «Клуб Путешественников» к труду нами также были предложены следующие условия:

- руководителю предприятия необходимо сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями работников и привести их в должное соответствие;

- руководителю предприятия необходимо установить твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу;

- руководителю предприятия и другим начальникам отделов необходимо формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат силы;

- всем руководителям отделов поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию.

Также необходимо разработать систему оценивания личного вклада работника. Разработанная новая система мотивации и стимулирования труда должна быть простой для понимания работника. Далее рассмотрим подробно

возможности развития мотивации и стимулирования труда в указанных направлениях.

Для повышения уровня удовлетворенности работников ООО «Клуб Путешественников» материальным вознаграждением необходимо применить мероприятия по сокращению расходов для выявления резервов роста заработной платы.

Проведение данных мероприятий по сокращению расходов обращения (транспортных расходов, расходов на канцелярские товары, услуги связи, аренду и содержание помещений, электроэнергию) может несколько повысить фонд заработной платы.

В ООО «Клуб Путешественников» необходимо разработать несколько положений по совершенствованию системы материального стимулирования:

- разработать постоянную часть денежного вознаграждения;
- разработать переменную часть денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда.

Оплата труда работника ООО «Клуб Путешественников» по данной системе будет делиться, на две основные составляющие – постоянная и переменная:

Постоянная часть оплаты труда будет гарантировать компенсации работнику за его труд в ООО «Клуб Путешественников», то есть вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями.

Переменная часть оплаты труда будет делиться на: премиальная система для исполнительских звеньев – бонус; премиальная система, стимулирующая прогрессивных для организации нововведений – прогресс-бонус.

Переменная часть денежного вознаграждения, будет выплачивается работникам ООО «Клуб Путешественников» по оценке результатов его труда.

Выплата премий будет производиться в зависимости от объёмов продаж турпутевок. Данное предложение должно повысить заинтересованность работников в высоких результатах своего труда и соответственно, конечные результаты деятельности предприятия будут улучшены.

Нужно обратить особое внимание на то, что размеры материального вознаграждения не должны быть для коллектива тайной, чтобы весь персонал мог убедиться в том, что эффективный труд и инициатива всемерно поощряются руководством.

Данное предложение по премированию необходимо осуществлять по результатам выполнения должностных обязанностей за месяц в случае достижения работником высоких производственных показателей при безупречном выполнении работником своих трудовых обязанностей, которые возложены на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором, а также распоряжениями непосредственного руководителя. При этом под высокими производственными показателями следует понимать: рост объема продаж и связанных с ними доходов, а также соблюдение договорной дисциплины.

В ООО «Клуб Путешественников» должна быть разработана такая схема начисления заработной платы по категориям сотрудников, которая будет отражать фиксированный оклад плюс значительную премиальную часть.

Далее проведем планирование деятельности по внедрению разработанных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Клуб Путешественников» и определим последовательность и взаимосвязанность мероприятий, оценку их

продолжительности, этапы и распределение ответственности. Для этого рассмотрим календарный план-график по выполнению работ в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Календарный план-график по выполнению работ разработанных мероприятий

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников проекта
1	2	3	4	5	6
1	Повысить уровень постоянной части заработной платы	30	01.07.18г.	01.08.2018	Директор, главный бухгалтер
2	Повысить уровень дополнительных премиальных выплат	30	01.08.2018	01.09.2018	Директор, главный бухгалтер
3	Усовершенствовать социальный пакет и социальные программы	30	01.09.2018	01.10.2018	Директор, главный начальник отдела продаж
Итого:		90	01.07.2018	01.10.2018	

Следовательно, по данным таблицы 3.2 можно сказать, что руководство ООО «Клуб Путешественников» на внедрение разработанных рекомендаций планирует затратить 90 дней или 3 месяца.

Рассмотрим состав участников ответственных за внедрение разработанных рекомендаций и определим их взаимосвязь (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Матрица ответственности группы по внедрению внедряемых мероприятий

Мероприятия	Группа		
	Директор организации	Главный бухгалтер	Начальник отдела продаж
Повысить уровень постоянной части заработной платы	У	О	З
Повысить уровень дополнительных премиальных выплат	У	О	С
Усовершенствовать социальный пакет и социальные программы	У	И	О

О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С- согласование (консультация), У – утверждение (приемка), З – знакомится (информируется).

Главными исполнителями по внедрению предложенных мероприятий являются главный бухгалтер и начальник отдела продаж. Утверждает и принимает – директор ООО «Клуб Путешественников».

Таким образом, для устранения существующих недостатков в системе мотивации и стимулировании труда персонала ООО «Клуб Путешественников» нами было предложено внедрение следующих мероприятий: повышение уровня постоянной части заработной платы; повышение уровня дополнительных премиальных выплат; усовершенствование социального пакета и социальных программ.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

Для начала составим бюджет расходов на разработанные мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Клуб Путешественников».

Расходы на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в Клуб Путешественников приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Расходы на внедрение предложенных мероприятий

Перечень мероприятий	Решения по реализации мероприятий	Затраты, рублей в год
Совершенствование системы оплаты труда	1. Повышение уровня постоянной части заработной платы	220 600
	2. Заработная плата с учетом премии	350 200
	3. Заработная плата с учетом стоимости социальных пакетов	50 120
Итого		620 920

Позитивный опыт работы туристических предприятий показывает, что в результате реализации предложенных мероприятий т.е. улучшение системы мотивации и стимулирования труда, дает прирост выручки до 4%.

В 2017 г. выручка ООО «Клуб Путешественников» составила 57 960 тыс. руб. Прирост выручки составит 4% и будет равен:

$$57\,960 \times 4\% = 2318,4 \text{ тыс. руб.}$$

Определим величину затрат, связанных с улучшением системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Как показано в таблице 3.4 сумма затрат на внедряемые мероприятия составят 620,920 тыс. руб. в год.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по формуле:

$$\text{Эффект} = \text{прирост выручки от мероприятия} - \text{затраты} \quad \text{Эффект} = 2318,4 - 620,920 = 1697,48 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность мероприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Эффективность} = \text{эффект} / \text{затраты} \times 100\%.$$

$$\text{Эффективность} = 1697,48 / 620,920 \times 100\% = 73,38\%$$

Окупаемость мероприятия:

$$\text{Окупаемость} = \text{затраты} / \text{эффект} \quad \text{Окупаемость} = 620,92 / 1697,48 = 0,37$$

лет .

Следовательно, внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 2318,4 тыс. руб. Затраты при этом составят 620,92 тыс. руб.

Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 1697,48 тыс. руб., а эффективность – 73,38%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся примерно через 4 месяца.

Также предлагается ввести следующие формы нематериального поощрения работников в дополнение к материальному.

Таблица 3.5

Новые виды мотивации для ООО «Клуб Путешественников»

Виды мотивации	Содержание мотивации
Признание сотрудника как личности	Вручение памятного подарка; предоставление путевки в санаторий для всей семьи или детей; получение канцелярских принадлежностей с символикой предприятия
Предоставление различных льгот	Руководство предприятия: оказывает материальную помощь на санаторно-курортное лечение или отдых лучшим работникам и их семьям; оплачивает 50% суммы индивидуального медицинского страхования; предоставляет разовую материальную помощь на оздоровление во время ежегодного отпуска (при условии, что в течение года сотрудник ни разу не болел); предоставляет дополнительный оплачиваемый отпуск по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка, бракосочетание, похороны родственников)

Для эффективного исполнения предложенных мероприятий необходимо идентифицировать риски.

Целью идентификации рисков является выявление, уяснение и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на внедряемые мероприятия.

Документирование рисков осуществляется в реестре рисков, который представлен в таблице 3.6.

Анализируя данные таблицы 3.6 можно сказать, что возможными рисками для внедрения разработанных мероприятий могут выступать: нехватка денежных средств у предприятия т.е. ООО «Клуб Путешественников» не имеет необходимой суммы на внедрение разработанных мероприятий, а также отрицательное отношение некоторых работников предприятия.

Таблица 3.6

Реестр возможных рисков

№ п/п	Название риска	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Нехватка денежных средств в бюджете организации	Не исполнение всех этапов внедряемых мероприятий	Заранее рассчитанный бюджет внедряемых мероприятий с учетом данного риска	Определение приоритетов выполнения внедряемых мероприятий.
2	Отрицательное отношение работников предприятия к внедряемым мероприятиям	Неисполнение установленных требований работниками предприятия	Полная информированность сотрудников о предстоящих изменениях.	Моральное и материальное стимулирование за участие в процессе совершенствования

Дадим оценку рассмотренных рисков, а результаты представим в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Перечень и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1	Нехватка денежных средств в бюджете организации	50	2	0,08	3,8
2	Отрицательное отношение работников предприятия к внедряемому проекту	25	4	0,01	0,3
Общая оценка по нововведению					4,1

Общая оценка всех возможных рисков от внедрения мероприятий составила 4,1.

На основании вышесказанного, отметим, что виды и формы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Клуб Путешественников» как части единой системы управления персоналом, необходимо постоянно развивать и совершенствовать.

Таким образом, внедрение рассмотренных мероприятий приведет к приросту выручки на 2318,4 тыс. руб. Затраты при этом составят 1520,92 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 797,48 тыс. руб., а эффективность – 52,43%. При этом затраты на внедрение мероприятия

окупятся через 1 год 9 месяцев. Возможными рисками для внедрения разработанных мероприятий могут выступать: нехватка денежных средств у предприятия т.е. ООО «Клуб Путешественников» не имеет необходимой суммы на внедрение разработанных мероприятий, а также отрицательное отношение некоторых работников предприятия. Общая оценка всех возможных рисков от внедрения мероприятий составила 4,1. Поэтому считаем, что предложенные мероприятия будут эффективными для исследуемого предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Субъективной основой, внутренним источником мотивирования выступают потребности людей, то есть физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо. Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности.

Объективная сторона мотивирования – внешняя для субъекта реальность, любой ее фрагмент, достижение которых оказалось для этого субъекта целью, стало предметом его потребности. Так появляется побуждение или мотив, т.е. определенная потребность субъекта. Осознаваемый исполнителем мотив деятельности, с помощью которого он рационализирует, объясняет целесообразность собственных действий, выступает как результат мотивирования.

Стимулирование труда - это, прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.

Организационные схемы, нормирование труда и др. способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование труда позволяет разработать научно обоснованную систему оплаты труда и социальной защищенности работников. Менеджеру для осуществления мотивации необходимо знать структуру потребностей работника, особенности его поведения вызванного определенными мотивами. Поэтому с появлением менеджмента как науки исследовались как потребности, так и действия людей, имеющих определенные потребности. В силу этих обстоятельств традиционно теории мотивации подразделяются на содержательные и процессуальные.

ООО «Клуб Путешественников» - это общество с ограниченной ответственностью, которое осуществляет законодательно определенную туристическую деятельность, которая указывает на туроператорскую и

турагентскую деятельность. ООО «Клуб Путешественников» имеет линейно-функциональную форму организационной структуры.

Из проведенного анализа видно, что в ООО «Клуб Путешественников» выручка от услуг увеличилась, что повлекло за собой увеличение прибыли, а это может свидетельствовать об увеличении объемов услуг предоставляемой компанией.

Увеличение выручки позволяет сделать вывод о том, что в ООО «Клуб Путешественников» имеющаяся материальная база используется эффективно. Чистая прибыль ООО «Клуб Путешественников» возросла в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 13,9 %. Рост размера прибыли, произошел в 2017г., что свидетельствует об эффективной финансовой политике предприятия.

Управлением персонала в ООО «Клуб Путешественников» занимается отдел кадров. Между отделом кадров и другими отделами наблюдаются как обратные, так и прямые взаимосвязи.

Сверху от руководства поступают непосредственно указания по управлению, снизу - информация для принятия управленческих решений. ООО «Клуб Путешественников» не уделяет особого внимания обучению сотрудников, не повышает их квалификацию, в результате чего работники не могут получить новые знания, умения, навыки, отвечающие современным требованиям руководства и организации работы.

Разработка программ и апробация альтернативных программ в ООО «Клуб Путешественников» не проводится.

Современные подходы к мотивации персонала включают в себя использование именно косвенных методов управления персоналом. Особенный упор делается на экономические методы, а как мы увидели они используются довольно слабо и ограничено. Что, возможно, связано с отсутствием экономической подготовки руководителей подразделений. Но еще более слабо проработанными в практике управления ООО «Клуб Путешественников» являются методы социально-психологического

воздействия на персонал. Они не систематизированы, нигде не заявлены в качестве основных и, вообще, редко используются. Поэтому в следующей главе предлагаем разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Клуб Путешественников».

Для устранения существующих недостатков в системе мотивации и стимулировании труда персонала ООО «Клуб Путешественников» нами было предложено внедрение следующих мероприятий: повышение уровня постоянной части заработной платы; повышение уровня дополнительных премиальных выплат; усовершенствование социального пакета и социальных программ.

Внедрение рассмотренных мероприятий приведет к приросту выручки на 2318,4 тыс. руб. Затраты при этом составят 1520,92 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 797,48 тыс. руб., а эффективность – 52,43%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 1 год 9 месяцев. Возможными рисками для внедрения разработанных мероприятий могут выступать: нехватка денежных средств у предприятия т.е. ООО «Клуб Путешественников» не имеет необходимой суммы на внедрение разработанных мероприятий, а также отрицательное отношение некоторых работников предприятия. Общая оценка всех возможных рисков от внедрения мероприятий составила 4,1. Поэтому считаем, что предложенные мероприятия будут эффективными для исследуемого предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адаптация новых сотрудников в компании [Электронный ресурс]. URL: <http://delovoyimir.biz/2013/03/11/adaptaciya-novyh-sotrudnikov-v-kompanii.html> (дата обращения: 22.01.2018).
2. Адаптация на новой работе [Электронный ресурс] URL: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-na-novoj-rabote> (дата обращения: 07.01.2018).
3. Адаптация персонала: рейтинг типичных ошибок. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.t-gruppa.ru/ru/statyi/.view/id/14/> (дата обращения: 08.01.2018).
4. Актуальные проблемы управления, экономики, культуры [Текст]/ под ред. Н. Н. Целищева. – Екатеринбург: УрГАУ, 2015. – 340 с.
5. Александрова, Н. С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка [Текст]/ Александрова Н.С. // Управление персоналом. - 2013. - № 15. – С. 84-89.
6. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты. [Текст]/ Т. Ю. Базаров — Москва, КноРус, 2013.- 304 с.
7. Балковская, Т. З. , Шуракова О. И. Управление персоналом. Краткий курс : учеб. пособ. [Текст]/ Т. З. Балковская – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2014. – 158 с.
8. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник [Текст]/ Н. П. Беляцкий. – М.: Современная школа, 2014. – 448 с.
9. Бовыкин, В.Б. Новый менеджмент [Текст]/ В. Б. Бовыкин – М.: Эк, 2016. – 245 с.
10. Веселков, А. Психологическое тестирование персонала [Текст]/ А. Веселков // Кадровое дело. – 2015. - № 2. – С. 93- 97.
11. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала [Текст]/ В. Р. Веснин – М.: Академия, 2017 – 314 с.

12. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. [Текст]/ А. П. Волгин – М.Академия, 2013. – 243 с.
13. Дружилов, С. А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития [Текст]/ С. А. Дружилов. – Новокузнецк: Изд-во ИПК, 2016. – 242 с.
14. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебник [Текст]/ А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2013. – 352с.
15. Жданкин, Н. Обучение персонала как фактор успеха / Н. Жданкин // Управление персоналом. – 2016. - № 18. – С. 35 – 39.
16. Журавлева, Е. Корпоративные университеты: факт жизни бизнеса [Текст]/Журавлева Е.// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 9 – С. 43- 46.
17. Згонник, Л. В. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников в[Текст] / Л. В. Згонник // Управление персоналом. - 2017. - №24 – С. 27 – 32.
18. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие [Текст] / Т. С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2015. – 400 с. – (Серия «Учебное пособие»).
19. Карякин, А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. 3-я редакция [Текст]/ А.М. Карякин. – Иваново: Иван. гос. энер. Ун-т, 2015. – 166 с.
20. Каштанова, Е. Профессиональный рост и служебное продвижение. Технологии развития персонала [Текст]/ Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 10. – С. 85 – 89.
21. Кибанов А. Я. Федорова Н. В. Управление персоналом [Текст]/ А. Я. Кибанов. – М.: Финстатинформ, 2014. – 589с.
22. Кобец, Е. А. Планирование на предприятии. [Текст]/ Е. А. Кобец – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2016. – 214 с.

23. Колесникова, Е. Оценка эффективности социально-экономической политики предприятия [Текст]/Е. Колесникова // Управление персоналом. – 2017. - № 17. – С. 89 – 94.
24. Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ. [Текст]/ Г. А. Корнийчук – Система ГАРАНТ, 2017. – 47 с.
25. Котлова, А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [Текст]// Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №6 [Электронный ресурс] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/06/5092> (дата обращения: 10.01.2018).
26. Крамар, В. Оцениваем персонал: задачи и цели / В. Крамар // Кадровый менеджмент - 2015-2016. - № 9 – С. 15-21.
27. Купер, Д. Психология в отборе персонала. [Текст] / Д. Купер, А. Робертсон — СПб.:Питер, 2014. – 178 с.
28. Курбатова, М. Б. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ М. Б. Курбатова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 128 с.
29. Лагунова, Е. Методика выбора стратегии развития способностей персонала [Текст]/ Е. Лагунова // Управление персоналом. – 2017. -№18 – С. 31-36.
30. Магура, М. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала [Текст]/ М. Магура // Управление персоналом. - 2017. - 13-14. – С. 25 – 29.
31. Магура, М. Оценочное собеседование практическое пособие для руководителей [Текст]/ М. Магура // Управление персоналом. - 2014. - № 21. – С. 27 – 33.
32. Магура, М.И. Современные персонал -технологии. [Текст]/М. И. Магура, М. Б.Курбатова – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2015. – 244 с.
33. Матвеев, С.М. Аттестационная форма [Текст]/ С.М. Матвеев С.М. // Кадровик. Кадровое делопроизводство, - 2015. - № 10 – С. 112.

34. Мирошникова, Д. В. Оценка и развитие персонала. Идеальный продавец [Текст] Д. В. Мирошникова// Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. - № 1. – С. 14 -17.
35. Митрованова, Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е. Митрофанова [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 8 – С. 29 – 36.
36. Наставничество – самый популярный метод адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=3103> (дата обращения: 22.01.2018).
37. Науменко Н. Встретить по уму, или Welcome-тренинг [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/vstretit-po-umu-ili-welcome-trening?page=0> (дата обращения: 08.01.2018).
38. Носс И. Н. Психология управления персоналом предприятия: профессиологический аспект [Текст]/ И. Н. Носс, Н. В. Носс. – М.: «КСП+», 2015. – 240 с.
39. Никулина, О Проблема кризиса труда в условиях трансформации экономических отношений [Текст]/ О. Никулина // Управление персоналом.– 2014. - № 12 – С. 35 – 39.
40. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений [Текст]/ С. И. Ожегов. – М.: Высшая школа, 2015. – 944 с.
41. Организация системы адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/organizaciya-sistemy-adaptacii-novyhsotrudnikov?page=0> (дата обращения: 07.01.2018).
42. Плешин И. Ю. Управление персоналом [Текст]/ И. Ю. Плешин. – М.: Прогресс, 2012. – 232 с.
43. Пономарева, Н.Г. Современные требования к кадровой службе (отделу). [Текст]/ Н. Г. Пономарева – М.: Омега-Л, 2014. – 256 с.

44. Тюлькина Ю.С. Сущность и принципы адаптации персонала [Текст]/ Ю. С. Тюлькина. – Вестник ВГУ, серия: Экономика и управление, 2018, №1 – С. 109-113.
45. Сардарян, А. Оценка персонала в современных Российских компаниях [Текст]/ А. Сардарян // Управление персоналом. – 2016. - № 15. – С. 82 -85.
46. Сафаров, С. Подбор персонала / С. Сафаров // Управление персоналом. – 2016. - № 12. – С. 17 – 21.
47. Скурихин, Т. Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов организации [Текст]/ Т. Г. Скурихин // Управление персоналом. – 2016. - №19– С. 62-68.
48. Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала. [Текст]/ А. С. Слепцова – М.: Феникс, 2014 - 320 с.
49. Тихонова, Ю. Строим систему обучения [Текст]/ Ю. Тихонова // Кадровый менеджмент. – 2014. - № 6 – С. 54 – 60.
50. Торшина, К. Тестирование при приеме на работу [Текст]/ К. Торшина // Управление персоналом. – 2015. - № 12. – С. 25-29.
51. Титова Н. М. Реферат выпускника Субботней школы менеджера по персоналу [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article>.
52. Управление персоналом. / Под общ.ред. проф. И. Б. Дураковой. – М: ИНФРА-М, 2016. – 570 с.
53. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие, Совет УМО [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 159 с.
54. Шапиро, С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс [Текст]/ С.А. Шапиро О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224с.
55. Шаповалов, В. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации [Текст]/ В. Шаповалов // Управление персоналом. – 2014. - № 18. – С. 94 – 97.

56. Шарок, Л. Пути эффективного использования человеческого капитала [Текст]/ Л. Шарок // Управление персоналом. – 2014. - № 21. – С. 96.
57. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, перераб. и доп. [Текст]/ С. В. Шекшня. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 318с.
58. Федорова Е.Ф. Система адаптации персонала в условиях реструктуризации компании автореф. диссертации на соискание ученой степени канд. эконом. н. [Текст]/ Е. Ф. Федорова – М.: Наука. – 2018 - 25 с.