

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Левшина Ольга Дмитриевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации (организации туризма)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукиянова Анна Александровна

14.06.2018

(дата, подпись)

Руководитель, к.э.н., доцент
Косонова Елена Сергеевна

10.06.2018

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся: Левшина Ольга Дмитриевна

10.06.2018

(дата, подпись)

Оценка _____

(подпись)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

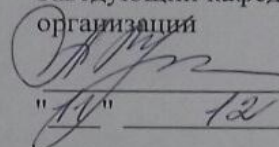
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента
организаций

 А.А. Лукьянова
"14" 12 2017 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Левшина Ольга Дмитриевна
группа 575

1. Тема

Совершенствование системы стимулирования персонала организации

утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 2018г.

2. Срок представления проекта к защите 12 9 июня 2018г.

3. Исходные данные для научного исследования: Устав студии красоты «ТМ beauty studio»; иные нормативные акты исследуемой организации, литературные источники по тематике исследования

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические аспекты стимулирования персонала организации.

4.2. Дать оценку существующей системе стимулирования персонала студии красоты «ТМ beauty studio».

4.3. Определить проблемные аспекты системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ beauty studio».

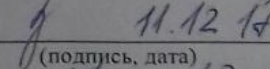
4.4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ beauty studio».

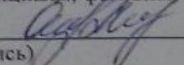
5. Графическая часть проекта:

5.1. Представить организационную структуру студии красоты «ТМ beauty studio».

5.2. Оформить таблицу «Технико-экономические показатели студии красоты «ТМ beauty studio».

5.3. Оформить таблицу «Система стимулирования в студии красоты «ТМ beauty studio».

Руководитель проекта  11.12.17 Е.С. Кононова
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 11 12 2017 г. 
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты стимулирования персонала организации	7
1.1. Стимулирование персонала в процессе управленческой деятельности организации.....	7
1.2. Система стимулирования персонала: понятие, признаки, функции.....	13
1.3. Методы формирования системы стимулирования персонала организации и оценка их эффективности.....	21
Глава 2. Исследование системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio»	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика студии красоты «ТМ_beauty_studio».....	28
2.2. Анализ и оценка существующей системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio».....	35
2.3. Проблемные аспекты системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio».....	41
Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio»	50
3.1. Предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio».....	50
3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала.....	58
Заключение	63
Список использованной литературы и источников	66

ВВЕДЕНИЕ

Основной целью деятельности любой организации является извлечение и максимизация прибыли. Для обеспечения этой цели руководители организаций должны воздействовать на персонал различными методами, имеющимися в арсенале современного менеджмента, но, как показывает практика, не все они используются в полной мере, особенно это касается вопроса стимулирования сотрудников. Система стимулирования персонала является одной из наиболее важных подсистем организации, позволяющей при небольших организационных воздействиях достигать значительных результатов.

Каждый руководитель стремится непосредственно к тому, чтобы персонал работал более эффективно, качественно и результативно. Готовность и желание персонала выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха организации. Разработать эффективный механизм стимулирования персонала можно, лишь зная то, что движет человеком, побуждает его к деятельности, какие стимулы лежат в основе его действий. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные стимулы, как и каким способом стимулы могут быть приведены непосредственно в действие, как осуществляется стимулирование людей.

Повысить эффективность, качество и результативность труда можно через познание структуры стимулов и потребностей персонала, через конкретные мероприятия по выражению работникам признания руководителем и по стимулированию на высокие результаты и качество труда, через улучшение информационной структуры, структуры принятия решений посредством улучшения общения, организацию действенного механизма стимулирования труда персонала в организации. Необходимость в изучении и совершенствовании специфических методов стимулирования персонала определяет актуальность темы выпускной

квалификационной работы, подчеркивает ее теоретическую и практическую значимость.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала организации на примере студии красоты «ТМ_beauty_studio».

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Охарактеризовать понятие стимулирования персонала в процессе управленческой деятельности в организации.

- Проанализировать систему стимулирования персонала: понятие, признаки, функции.

- Изучить методы формирования системы стимулирования персонала организации и оценку их эффективности.

- Дать оценку существующей системе стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio».

- Определить проблемные аспекты системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio».

- Разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio».

Объект исследования – система управления персоналом студии красоты «ТМ_beauty_studio».

Предмет исследования – методы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio».

Теоретической основой работы выступили исследования таких авторов, как С.А. Агапов [2, с.135], Е.Н. Ветлужских [13, с.149], Г.А. Волковицкая [14, с.134], А.П. Егоршин [22, с.236], А.Я. Кибанов [26, с.326], А.В. Модорский [30, с.30], В.П. Пугачев [33, с.394], Н.В. Самоукина [39, с.137], И.Б. и др.

В работе использовались непосредственно следующие методы исследования: теоретический анализ литературы по проблеме исследования;

эмпирические (анкета на исследование удовлетворенности работой), методы количественной и качественной обработки экспериментальных данных.

Научная новизна данной работы заключается в изучении и совершенствовании специфических методов стимулирования персонала в организациях сферы услуг.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения ее результатов в практической деятельности студии красоты «TM_beauty_studio».

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении описана актуальность темы, сформулирована цель работы, указаны задачи, решение которых позволят достичь цели данной работы, а также описаны теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе описаны теоретические аспекты стимулирования персонала организации.

Во второй главе работы проведен анализ системы стимулирования персонала организации на примере студии красоты «TM_beauty_studio».

В третьей главе разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование системы стимулирования персонала в анализируемой организации.

В заключении отражены выводы по рассмотренной теме и подведены итоги исследования. В списке использованных источников отражены источники, которые были использованы для написания выпускной квалификационной работы. В приложения включены схемы и таблицы, которые способствуют лучшему пониманию и поясняют основную часть выпускной квалификационной работы.

Глава 1. Теоретические аспекты стимулирования персонала организации

1.1. Стимулирование персонала в процессе управленческой деятельности организации

На современном этапе развития производства осуществляется активный поиск и внедрение новых эффективных методов управления. В этой связи особую роль играет система стимулирования и мотивации персонала. Проанализировав научную литературу по теме исследования, мы пришли к выводу о том, что на сегодняшний день отсутствует единая точка зрения относительно сущности понятий «мотивация» и «стимулирование».

Сущность понятия «мотивация» представлена в таблице 1.

Таблица 1

Сущность понятия «мотивация»

ФИО исследователя	Определение понятия «мотивация»	Ключевые слова/понятия
Ожегов С.И. Шведова	Мотивировать - приводить мотивы, доводы в пользу чего-нибудь	Мотив
Виханский О.С. Наумов А.И.	Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	Совокупность внутренних и внешних движущих сил
Кибанов А.Я.	Мотивация - внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели	Потребность
Уткин Э.А.	Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации	Состояние личности
Мескон Х.	Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей	Процесс стимулирования
Гордиенко Ю.Ф.	Мотивация - процесс, направленный на стимулирование «отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации»	Процесс стимулирования

В соответствии с данными таблицы 1, многие отечественные и зарубежные ученые непосредственно рассматривают понятие «мотивация» с двух точек зрения. С одной стороны, исследуемое понятие трактуется как стратегия менеджмента. С точки зрения Е.Н. Ветлужских, мотивация – это деятельность менеджера, которая направлена на организацию труда с целью достижения основных результатов организации [13, с.149].

По мнению А.И. Турчинова, с точки зрения психологии мотивация - это состояние индивида, определяющее его поведение. Мотивация - движущий фактор, обуславливающий поведение, формирующий его рамки [48, с.325]. Отдельные точки зрения относительно понятия «мотивация» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Подходы к трактовке понятия «мотивация»

Отечественные и зарубежные исследователи	Подходы	
	Экономико-управленческий	Социально-психологический
Х. Мескон Ю. Ф. Гордиенко		С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова, О. С. Виханский, А. И. Наумов, А. Я. Кибанов, Э. А. Уткин

Основными понятиями, с которыми мотивация имеет тесную взаимосвязь, являются мотив, потребность, стимул.

А. Левицкий, З. Фрейд, В.С. Мерлин пришли к выводу, что мотив является психологическим фактором, побуждающим человека к деятельности. Л.И. Божович, А.Н. Леонтьев трактуют мотив как «побудитель» внешний, объективно действующий. Курт Левин считает, что мотив имеет субъективно-объективную природу. Ряд исследователей считают, что под мотив - только то, что осознано, понято. В свою очередь А.Н. Леонтьев, В.С. Мерлин, К.К. Платонов считают, что мотивы могут проявляться как осознанно, так и неосознанно [45, с.348]. Он побуждает человека к деятельности, проявляется в осознанной и неосознанной формах. Мотивацией С.А. Шапиро называет следующие действия: побуждение к деятельности, метод воздействия на персонал, который направлен на

достижение целей организации, повышение эффективности деятельности [51, с.158]. Вывод: все ученые считают, что мотив выступает как фактор психологический. В основе современных теорий мотивации, изучающих поведение человека в организации, лежат два основных понятия: потребность и вознаграждение. Потребность непосредственно выступает психологическим либо физиологическим ощущением недостатка у человека в чем-либо. Потребность бывает бессознательной и сознательной. Вознаграждение является поощрением, представляющим для человека определенную ценность. Поощрения бывают внутренними и внешними. К внутренним непосредственно относятся авторитет в коллективе, чувство самоуважения и т.д. К внешним - продвижение по службе, премии, благодарности, заработная плата и т.д.

Основополагающее понятие в исследуемом вопросе - «стимул», «стимулирование». Согласно словарю С.И. Ожегова, стимул – это определенные блага (ценности, предметы и т.п.), которые способны удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Стимул имеет ориентацию на удовлетворение потребности. Стимул выступает побудительной причиной к совершению чего-нибудь [35, с.732]. Иную трактовку понятия «стимул» предлагает А.И. Турчинов: внешний раздражитель, который способствует повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека [48, с.325].

По мнению А.Я. Кибанова, стимулами являются все материальные и морально-психологические ценности, имеющиеся в распоряжении системы управления организации. К ним автор относит планирование карьеры, привилегии, льготы, заработную плату, стипендии, премии, благодарности, награды, участие в управлении). Симулы должны быть непосредственно значимы и актуальны для персонала [25, с.12].

Из определения понятия «стимул» можно вывести понятие «стимулирование»:

- это воздействие на поведение сотрудника посредством создания условий, побуждающих действовать определенным образом;

- процесс использования конкретных стимулов для пользы человека;

- побуждение к определенным действиям [2, с.135].

С.А. Сурков стимулирование трактует как процесс управленческого воздействия, исходящий от конкретного руководителя либо органа управления. Стимулирование основывается на субъективном понимании системой управления данного воздействия, которое направлено на мотивы сотрудников [43, с.46].

С точки зрения В.Г. Дробышевой, посредством стимулирования создаются благоприятные условия для удовлетворения потребностей сотрудников организации. Стимулирование обеспечивает поведение сотрудников, которое необходимо для успешного функционирования организации [21, с.78].

Классические концепции управления персоналом понятие «стимул» приравнивали к понятию «вознаграждение», которое основано на заработной плате, премиях и иных материальных выплатах. Более поздние концепции несколько изменили трактовку «стимула». Теперь его целью стал признаваться не столько сам труд, сколько человек, его качества, интересы и потребности [50, с.150].

С учетом того, что процесс стимул стал учитывать индивидуальные личностные качества сотрудников, непосредственно изменилось и содержание процесса стимулирования. Теперь его основой стали выступать непосредственно не только организация и нормирование труда. Во главу угла ставилась востребованность персоналом стимулов, которые предлагала система управления. При этом учитывалась их актуальность для удовлетворения потребностей сотрудника. В результате И.В. Артюхова и Е.В. Кабитова приходят к выводу: стимулирование оказывает непосредственное влияние на мотивы человека [4, с.13].

Следует особо оговорить, что понятия мотив и стимул близки по смыслу. В некоторых научных источниках они рассматриваются как тождественные. Между тем, это разные понятия. Мотив предполагает стремление сотрудника получить определенные блага. В свою очередь, стимул – это непосредственно сами блага. Стимул может не стать мотивом. Это становится возможным, если он требует от сотрудника неприемлемых действий, не находит подкрепления в его потребности. Стимул не интересен работнику в тех случаях, когда он не отвечает требованиям потребностей персонала; когда он недостаточен либо несвоевременен [16, с.65].

Существует понятие «пороговое значение стимула». Под ним подразумевается уровень стимула по величине, содержанию, времени. Названный уровень способен преодолеть безразличие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие. Аналогичное пороговое значение присуще мотиву.

В том случае, если мотив еще не сформирован, стимул не сможет оказать воздействие на поведение человека. Исходя из этого, В.А. Телегин считает необходимым развивать мотив до состояния адекватного стимулу. При этом стимул окажет непосредственное влияние на формирование мотива [44, с.10].

Исходя из изложенного, стимул может непосредственно выступать фактором, формирующим мотив. В свою очередь, мотив может непосредственно способствовать формированию нового стимула. Такое взаимодействие мотива и стимула обуславливает создание мотивационного ядра персонала организации. Под данным термином подразумевается система стимулов и мотивов, которые выступают двигателем трудовой деятельности сотрудников. Состав стимулов и мотивов, которые составляют мотивационное ядро, изменяется соответственно развитию, изменению целей и задач организации [49].

Важно оговорить, что стимул и потребность непосредственно имеют ряд элементов, которые характеризуют процесс восприятия стимула и подкрепления мотива. В частности, на начальном этапе сотруднику принципиально важно предварительно принять стимул либо отвергнуть его. Установка принятия стимула может быть как позитивной, так и негативной. Это зависит от того, какое влияние оказал прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Посредством установки обеспечивается восприятие стимула с точки зрения потребности. Это делает путь от потребности к деятельности короче. Установка включает в себя поведенческий и эмоциональный компоненты. Они могут иметь разную степень выражения [22, с.236].

Важным элементом, который оказывает влияние на восприятие стимула индивидом, выступает система ценностей, которая сложилась в сознании человека. Это представления о главных целях жизни и труда, об основных средствах достижения данных целей.

Учет индивидуальных качеств личности работника изменил содержание процесса стимулирования, который раньше основывался только на заработной плате и премировании, и направил его преобразования на нормирование и соответствующую организацию труда. Кроме этого, на анализ востребованности персоналом предлагаемых руководством стимулов с учетом их способности удовлетворить актуальные потребности работника. Процесс, который происходит в результате соединения стимулов, оказавшихся адекватными и достижимыми для персонала, с мотивами, приведенными в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией [9, с.331].

Стимулирование трудовой деятельности предполагает непосредственно создание определенного механизма, индивидуализированного для каждого предприятия, при котором трудовая активность, дающая запланированные и ожидаемые результаты, становится достаточным и формирующим условием

значимых и обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов к трудовой деятельности [41, с.29].

Стимулирование трудовой деятельности в широком понимании – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия возбудить у работника желание к трудовой деятельности, интенсифицировать его, повысить производительность и качество труда, ускорить достижение поставленных производственных целей. Стимулирование непосредственно направлено на создание условий в процессе труда, побуждающих работников лучше трудиться. Под понятием стимулирования понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, исходящего от конкретного руководства или администрации организации в целом, направленного на воздействия на мотивы работников.

1.2. Система стимулирования персонала: понятие, признаки, функции

Система стимулирования персонала служит достижению положительного эффекта для всех субъектов трудовых отношений. Для работодателя она позволяет оптимизировать экономические результаты производственной деятельности, которые выражаются в увеличении объемов выручки, снижении себестоимости продукции, интенсификации сбыта товаров и услуг, в общем повышении производительности труда. Для работника она проявляется в удовлетворении актуальных для него материальных, социальных, психологических и других потребностей [46, с.31].

Эффективная система стимулирования непосредственно обеспечивает адекватное соотношение интересов обеих сторон, поскольку их интересы неразрывно связаны. Экономическая эффективность организации определяется качеством и объемом выполненных трудовых функций,

которые работники предприятия соглашаются выполнить в условиях уверенности в гарантированном обладании материальных, социальных и других благ. Н.В. Самоукина отмечает, что получение социальных благ становится возможным лишь в случае, когда предприятие характеризуется устойчивыми экономическими показателями, добивается стабильности прибыли, что в совокупности позволяет в процессе основной экономической деятельности решать социальные задачи, удовлетворять интересы и ожидания работников [39, с.137]. Поэтому в процессе планирования ресурсов организации еще на первоначальном этапе должны учитываться требования охраны труда и социальные гарантии для персонала.

В частности, система стимулирования активности работников предполагает не только материальное вознаграждение, но и гармоничное соотношение рабочего и свободного времени работника, труда и отдыха. Система стимулирования труда – это комплекс мер направленного внешнего воздействия на персонал предприятия, влияющий на поведение человека в сфере его трудовой деятельности [32, с.225].

Эффективная система стимулирования труда отвечает следующим признакам:

- дифференциация-индивидуальный подход работодателя к стимулированию потребностей каждого работника, учитывая не только его профессиональные качества, но личные характеристики;
- комплексность - единство и не противоречие всех используемых способов стимулирования для всех уровней работы персонала;
- гибкость - система стимулирования должна быть последовательной, но вместе с тем должна иметь ресурсы для актуализации в соответствии с меняющимися экономическими и социальными условиями;
- оперативность - система стимулирования персонала должна иметь такую структуру, при которой будет обеспечиваться своевременное принятие эффективных управленческих решений [14, с.134].

В процессе реализации системы стимулирования персонала непосредственно выполняются функции: экономическая, социальная и нравственная. Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда работников приводит к повышению экономических показателей деятельности предприятия. Нравственная функция стимулирования определяется формированием более активной жизненной позиции работника и созданием высоконравственной атмосферы в коллективе.

Социальная функция осуществляется непосредственно участием в формировании социальной структуры общества, воздействуя на нее через формирование уровня доходов различных групп населения, которые в значительной мере коррелируют с воздействием стимулов на работников. Более того, стимулирование трудовой деятельности неочевидно, но участвует в формировании потребностей человека [49].

Методология формирования системы стимулирования персонала должна учитывать факторы, влияющие на мотивацию в трудовой деятельности. В.С. Голова в этом ключе выделяет несколько типов работников, индивидуальные особенности которых должны учитываться при стимулировании:

- работники, ориентированные на содержательность и общественную значимость выполняемого труда;
- работники, ориентированные на материальные методы стимулирования, в частности, оплату труда;
- работники, для которых вышеперечисленные ценности сбалансированы [18].

На основе анализа отечественного и зарубежного опыта, описанного в публикациях, составлен перечень основных стимулирующих факторов в организации. В зависимости от характера их воздействия на работников они

разделены на три группы: материальное стимулирование; косвенно-материальное стимулирование; мотивация или организационные и нравственно-психологические (моральные) побудительные силы, что представлено в таблице 3. Углубление анализа разнообразных методов стимулирования позволяет выделить другие аспекты их классификации. Это, прежде всего, основная и дополнительная заработная плата. Основная зарплата соответствует оплате по тарифным ставкам; сдельщикам - за количество произведенной продукции; повременщикам - за отработанное время [40].

Дополнительная заработная плата - это поощрительная оплата за достижение показателей, превышающих задания работнику, позволяющих непосредственно улучшить результаты производства, за выполнение дополнительной работы, компенсированные выплаты. Все это перерасчет в поощрительную систему оплаты труда. В таблице 3 к таким оплатам относятся в п. 1 - премии, доплата за сверхурочную работу, участие в прибылях, работникам сбытовых организаций - это планы дополнительных выплат. В целях умелого использования разнообразных методов стимулирования можно использовать определенную систему оплаты труда: повременную или сдельную. Повременная основана на измерении количества отработанного времени; сдельная - по количеству изготовленной продукции (оказанию услуг).

Реализация методов стимулирования непосредственно предполагает разработку тарифной системы с установлением заранее ставок, окладов, доплат, надбавок, системы премирования и т. д. Они устанавливаются работодателем (с участием профсоюзов) - коллективными договорами, нормативными актами.

Кроме того, по воле работодателя возможна бестарифная модель организации заработной платы, аккордная оплата труда (за конечную продукцию за определенное время) [3, с.145].

Следует учесть, что влияние различных методов стимулирования и мотивации зависит от сложившегося уровня жизни в обществе, степени удовлетворения материальных и духовных потребностей работников. Относительно высокий уровень жизни располагает людей к мотивам.

Таблица 3

Формы материального стимулирования

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных стран)
1	Заработная плата	а) оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную) заработную плату и дополнительную; б) премии; в) надбавка за профмастерство; г) доплаты за тяжелые условия труда; д) совместительство; е) за работу в ночное время; ж) подросткам, кормящим матерям и т.д.
2	Бонусы	За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают такие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
3	Участие в акционерном капитале	Покупка акций (АО) и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
4	Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелируется с рангом руководителя в служебной иерархии и определяется % к его доходу
5	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой.

Можно рассматривать как особую закономерность (или тенденцию) все возрастающее значение моральных стимулов, т.е. мотивов, по мере роста благосостояния работников.

И наоборот, бедность, низкий уровень жизни способствуют стремлениям к заработной плате. В России, где большинство населения живет в бедности (или около уровня бедности), первостепенное значение

имеет система оплаты труда. Но склонность к мотивам, в разной степени, имеют все категории работников [28, с.60].

Центральное место в стимулировании занимает заработная плата, организация оплаты труда - осуществление выплат работникам за труд. Основными функциями заработной платы обычно называют воспроизводственную или компенсационную и стимулирующую; кроме того, некоторые авторы отмечают регулирующую функцию (регулирование организации труда). Но зачастую упускается такая важная функция, как обеспечение социальной справедливости. Практика показала, что распределение по труду является объективным отражением справедливого распределения фонда оплаты труда в рыночной экономике; прежде всего это осуществляется на уровне предприятия, организации. В России с очень разными климатическими и другими природными условиями работы значительное место занимают доплаты за тяжелые условия труда, некоторые планы дополнительных выплат [47, с.93]. В таблице 4 показывается общность указанных мер с первой группой в таблице 3 - так же предполагаются затраты финансовых ресурсов в пользу работников, затраты средств организации.

Таблица 4

Формы косвенно-материального стимулирования

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных стран)
6	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта; а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частным обслуживанием: лицам, связанным с частными разъездами, руководящему персоналу
7	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой %, не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
8	Организация питания	Выделение средств: на организацию питания в организации; на выплату субсидий на питание
9	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне
10	Программы обучения организации	Покрытие расходов на обучение (переобучение) в организации или в образовательных учреждениях

		(центрах)
11	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
12	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг.
13	Страхование жизни	За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление — членов его семьи
14	Программы выплат по временной нетрудоспособности	Дополнительно к выплатам из фонда социального страхования
15	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
16	Отчисления в пенсионный фонд	Такой дополнительный фонд пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии.

Но эти средства отличаются от системы оплаты труда: они не носят всеобщего характера, т. е. выдаются отдельным сотрудникам по нужде; кроме того, они призваны влиять на социально-психологический климат в коллективе, активизацию деятельности общественных организаций, способствуют укреплению морального климата, веры в руководство своей организации.

Косвенно-материальное стимулирование, по мнению И.В. Горбачева, является основой формирования у работников такого качества (свойства), которое у некоторых авторов получило название «вовлеченность» [19, с.47-49].

Третья группа связана не с материальными затратами (или их распределением), она характеризуется моральными стимулами, мотивацией. В наибольшей степени организационные формы участия представителей персонала получили в Федеративной Республике Германия, в Австрии, Голландии, Франции, Норвегии, Швеции и других странах, где у власти находились и находятся социал-демократы. В них созданы представительные органы работников на предприятиях, широкие права у профсоюзных организаций, обсуждение и заключение коллективного договора, контроль снизу за ходом его выполнения; в некоторых странах (Швеция) ведущая роль принадлежит отраслевым соглашениям. На низовом уровне - это соучастие в

управлении в цехе, на производственном участке, где обсуждаются вопросы, возникающие в связи с условиями труда, выполнением конкретных заданий, психологическим климатом в коллективе и др. Бригадная форма организации труда имела успех во всех странах [30, с.30].

В России во многих крупных организациях сохранилось подведение итогов соревнования, награждение победителей. Россия находится на передовых позициях, но по активности, реальному участию в решении злободневных вопросов трудящихся российские профсоюзы слабы. Следует заметить, что организации трудящихся не вмешивается в решение производственно-хозяйственных вопросов; советы работников располагают лишь правом быть проинформированными, принять участие в обсуждении [5, с.74].

Организационные и нравственно-психологические(моральные)стимулы и мотивация приведены в таблице 5.

Таблица 5

Организационные и нравственно-психологические (моральные) стимулы, мотивация

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций РФ и зарубежных стран)
17	Трудовое, или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает: а) улучшение условий труда; б) обоснование норм труда; в) наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; г) создание группы резерва на выдвижение;
18	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени сотрудников по занятости: а) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т. д.; б) организации гибкого графика работы; в) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда

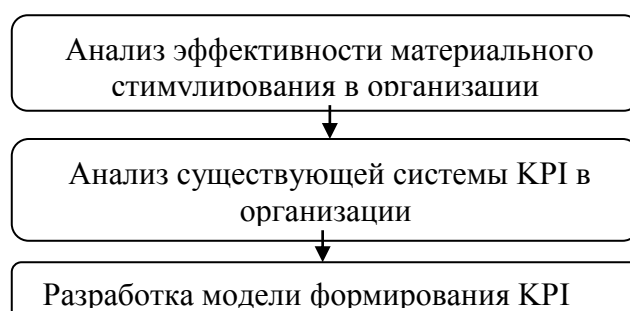
19	Демократия на производстве, формирующая преданность своей организации	а) Создание представительных органов работников; б) обсуждение и заключение коллективного договора, рассмотрение хода его выполнения на собраниях; в) регулярное информирование работников о состоянии дел, планах текущих и перспективных; д) практика оценки работы сотрудников (методы, регулярность, участие общественности, формализация)
20	Мотивы, регулирующие поведение работника на основе выражения признания	Благодарность приказом, вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на Доске почета, почетные звания, публичные поощрения, представление к государственным наградам

1.3. Методы формирования системы стимулирования персонала организации и оценка их эффективности

В целях повышения мотивации персонала система стимулирования подлежит постоянному мониторингу, который осуществляется различными методами в зависимости от подхода. Обобщение существующих методов формирования системы стимулирования целесообразно для выявления основных этапов алгоритма разработки системы стимулирования и предложения авторской точки зрения на структуру этого процесса.

Перед началом анализа теоретических положений следует отметить, что в реальных условиях экономической деятельности коммерческих организаций нет абсолютно идентичных организаций. Вопрос разработки универсальной системы стимулирования или ее универсальных этапов формирования всегда решается приблизительно. Как было выше отмечено, система стимулирования, успешно применяемая на одном предприятии, может быть крайне неэффективной на другом.

Этапы формирования системы стимулирования персонала организации по методике А.В. Модорского представлены на рисунке 1.



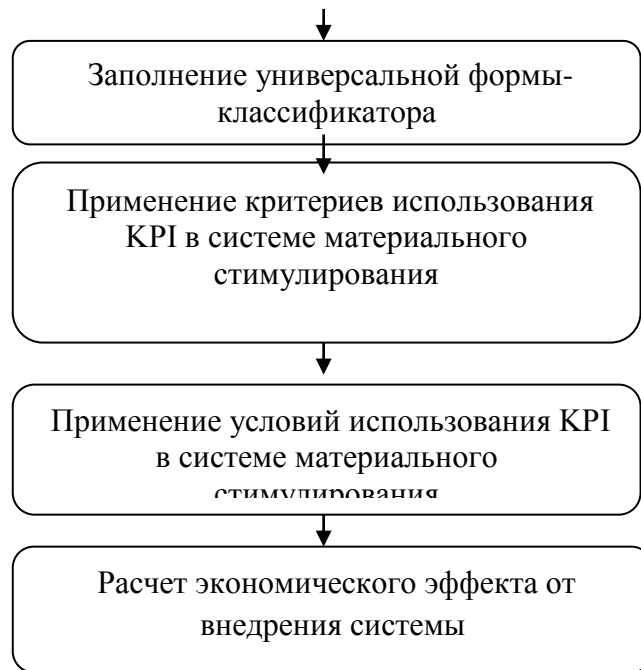


Рис. 1. Этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации с учетом показателя КРІ

Рассмотрение различных методик формирования системы стимулирования труда позволило выявить, что А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева предложили собственную методику [31, с.524].

Первый этап в данной схеме – это диагностика существующей системы мотивации и стимулирования, согласно которой допускается формирование новой системы стимулирования только с учетом особенностей предыдущей системы, выявляя ее преимущества, недостатки и специфику. Интересно, что этот этап содержит также диагностику мотивации работников организации.

На втором этапе происходит формирование целей и принципов политики организации в области вознаграждения, определяется структура системы стимулирования. С третьего по пятый этапы формируются системы материального (денежного и не денежного) и нематериального стимулирования. Последний этап направлен на разработку внутренних нормативных документов по закреплению разработанных положений новой системы стимулирования. Для выявления достоинств и недостатков каждого

метода следует рассматривать метод в сравнении с методиками других авторов.

А.В. Модорский предлагает методические подходы к повышению эффективности материального стимулирования, где главным критерием является показатель КРІ [30, с.30].

Важно было разработать систему стимулирования, доступную к применению на большом количестве предприятий, несмотря на многообразие видов деятельности, разницу в количестве персонала, продолжительность времени функционирования предприятия на рынке и других факторов.

Вопрос стимулирования персонала является недостаточно разработанным, так как большинство исследователей проявляют научный интерес не к системе стимулирования, а к системе оплаты труда. Так Е.Н. Ветлужских разработала двенадцать стадий формирования комплекса методов мотивации и оплаты труда представленных на рисунке 2.





Рис. 2. Этапы создания системы мотивации и оплаты труда

В структуру рациональной системы стимулирования, по мнению автора, входит материальное стимулирование, нематериальное стимулирование и стимулирование комфортными условиями труда [29, с.31].

Выполненный анализ иллюстрирует, что проблема разработки и внедрения наиболее эффективной системы стимулирования, способной усилить конкурентные позиции предприятия на основе удовлетворения потребностей и развития работающего в ней персонала, является сегодня недостаточно изученной – в теории не сформировалось единого подхода к определению структуры процесса формирования.

Результаты анализа рассмотренных методик сведены в таблицу 6.

Таблица 6

Сравнение методик формирования системы стимулирования персонала

Автор методики	Сильные стороны	Слабые стороны
Е. П. Митрофанова	Первый этап диагностирует не только систему, но и уровень мотивации; система стимулирования подлежит документированию во внутренних документах компании	Отсутствует этап оценки эффективности системы
А. В. Модорский	Формула расчета КРІ позволяет максимизировать точность оценки трудовой эффективности	Учитывается только материальный аспект и экономическая эффективность, игнорируя нематериальные способы мотивации
Е. Н. Ветлужских	Мотивирующие и демотивирующие факторы рассматриваются отдельно, есть этап тестирования элементов системы	Отсутствует этап определения эффективности существующей системы стимулирования
А. В. Копытова	Предусмотрен алгоритм, при котором система является эффективной на начальном этапе	Неясно осуществляется ли оценка уровня мотивации персонала в процессе разработки

Практически все ранее рассмотренные подходы на начальном этапе формирования системы стимулирования на предприятии предполагают исследование особенностей рынка, отрасли, системы стимулирования данного предприятия и у его конкурентов. Однако только А.В. Копытова ставит вопрос о том, есть ли потребность в разработке новой или модернизации функционирующей системы стимулирования, хотя это является существенным и важным дополнением [29, с.31]. Разработка системы стимулирования персонала должна заканчиваться оценкой внедрения для обеспечения оперативного внесения улучшающих изменений.

Выполненный анализ существующих методик формирования системы стимулирования в организации позволяет заключить следующее: формирование системы стимулирования персонала должно осуществляться по определенной методике, разработанной организацией. С учетом выявленных сильных и слабых сторон предлагается формирование системы стимулирования на предприятии осуществлять в следующей последовательности:

- анализ современных тенденций стимулирования персонала на российских и зарубежных предприятиях - именно с этого этапа должна начинаться разработка системы стимулирования, поскольку понимание общей картины развития области трудовой мотивации и стимулирования позволит объективно оценить, насколько устарела или актуальна система, действующая в организации;

- определение политики и целей стимулирования - исходя из анализа тенденций в мировой и российской практике важно пересмотреть стратегию и цели стимулирования для конкретного персонала организации. При дальнейшей работе над системой стимулирования соответствие выбранным целям будет являться показателем для включения оснований в систему методов. На этом же этапе должен осуществляться контроль за соответствием целей стимулирования общим стратегическим целям

организации, которые являются генеральными условиями функционирования каждой системы организации;

- исследование действующей в организации системы стимулирования состоит из анализа фактически применяемых стимулов в динамике, то есть не только за последний отчетный период, но и за предыдущие года с анализом эффективности этих методов. Важно иметь полное представление о реально применяемых в организации методов стимулирования, поэтому на этом этапе очень важно организовать оценку мотивационного настроения работника при помощи опроса, наблюдения или эксперимента. На этом этапе чрезвычайно важно предусмотреть сценарий, когда система стимулирования окажется эффективной, и разработка новой системы будет нецелесообразной;

- проектирование оснований стимулирования - на этом этапе список всех фактически применявшихся оснований стимулирования подвергается ревизии – те основания, которые не актуальны в текущей стратегической ситуации и не соответствуют целям системы стимулирования, вычеркиваются из списка. В список добавляются новые основания стимулирования, важные с точки зрения текущей стратегии развития и современных тенденций, пожеланий работников;

- разработка форм стимулирования заключается в проектировании форм стимулирования. Полученные перечни форм поощрений и взысканий подвергаются ревизии – из них вычеркиваются формы, признанные неэффективными, не соответствующими целям организации, и добавляются новые, способные повысить эффективность системы стимулирования персонала. Полученные данные должны быть систематизированы в соответствии со всеми требованиями и принципами, рассмотренными ранее в работе. Система стимулирования предполагает наличие не просто оснований и стимулов, а согласованное существование всех ее элементов - субъектов, процедурных положений, меру ответственности за реализацию;

- внедрение и оценка эффективности – как проверка разработанной теории на практике для обеспечения оперативного внесения улучшающих изменений;

- этапом, завершающим разработку системы стимулирования персонала, является разработка нормативного обеспечения - единого корпоративного документа, содержащего все положения по новой системе стимулирования.

Система стимулирования персонала непосредственно служит достижению положительного эффекта для всех субъектов трудовых отношений. Для работодателя она позволяет оптимизировать экономические результаты производственной деятельности, которые выражаются в увеличении объемов выручки, снижении себестоимости продукции, интенсификации сбыта товаров и услуг, общем повышении производительности труда. Для работника она проявляется в удовлетворении актуальных для него материальных, социальных, психологических и других потребностей.

Методы стимулирования труда весьма многообразны. В зависимости от характера их воздействия на работников они разделены на три группы: материальное стимулирование; косвенно-материальное стимулирование; мотивация или организационные и нравственно-психологические (моральные) побудительные силы.

Анализ теоретических положений, касающихся общего понимания мотивации и стимулирования в процессе трудовой деятельности, главных условий и принципов построения эффективной системы стимулирования, существующих методик ее формирования позволяет сформулировать предложения, направленные на совершенствование системы стимулирования персонала организации.

Глава 2. Исследование системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio»

2.1. Организационно-экономическая характеристика студии красоты «TM_beauty_studio»

Студия красоты «TM_beauty_studio» открылась в 2015 году по адресу: г. Красноярск, ул. Караульная 88, офис 5-33-1. Студия красоты функционирует на арендованной площади в отдельно стоящем офисном здании. Помещение находится в деловом центре города. Основными видами услуг студии красоты «TM_beauty_studio» являются:

- макияж;
- прически;
- оформление бровей;
- обучение визажу;
- обучение прическам.

Условия для оказания услуг. Студия красоты «TM_beauty_studio» включает в себя 3 зала. В помещении преобладают светлые тона и хорошее освещение, а так же приятная музыка, что позволяет клиенту полностью

расслабиться и насладиться процессом. Все залы оснащены качественным оборудованием, персонал всегда дружелюбен и внимателен.

Среди других студий красоты г. Красноярска, «TM_beauty_studio» отличается своим изысканным стилем, современным оборудованием, высоким профессионализмом. Прекрасный интерьер, специально обученный высококвалифицированный, дипломированный персонал, индивидуальный подход к каждому клиенту и его пожеланиям.

Тип организационной структуры студии красоты «TM_beauty_studio» линейный.

Организационная структура студии красоты представлена на рисунке 3.

Во главе стоит директор студии красоты.



Рис. 3. Организационная структура студии красоты «TM_beauty_studio»

По линейным связям происходит прямое управление ходом производства, при котором на каждом уровне сосредотачиваются в одних руках все функции управления выполнения услуг таким образом, управляющее воздействие на объекты может передаваться только одним компетентным лицом – директором студии, который получает информацию от подчиненных ему лиц, принимает решения по всем вопросам, несет ответственность за работу студии.

Основные преимущества данной организационной структуры:

- четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия;
- согласованность действий исполнителей;
- простота организационных форм.

Однако непосредственно есть и недостатки подобной структуры, такие как высокие требования к руководителю и перегрузка администраторов. Кроме того, не хватает экономического отдела, в связи с его отсутствием весь финансово-аналитический и управленческий учет ложится на плечи директора, что не является рациональным решением.

Можно сделать вывод, что в целом организационная структура студии красоты «TM_beauty_studio» подходит для данного вида деятельности. Студия является предприятием малого бизнеса, где в штате организации небольшое количество сотрудников. Для такой организации предпочтительна простая система управления, где один руководитель, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. Миссия студии красоты «TM_beauty_studio»: «Мир, который нас окружает, должен быть красивее. Мастера студии, обладая необходимым опытом, делают красоту каждого индивидуума достоянием человечества, повышают качество и стандарты жизни, заботясь о здоровье людей».

Анализируя миссию, можно сказать, что она сформулирована не корректно, не каждому человеку понравится, что его называют индивидуумом, можно было бы заменить слово «индивидуум» на слово «клиент». Так же эта миссия может подойти для любой организации сферы индустрии красоты, в ней нужна конкретика и должна быть отражена особенность организации.

В основе философии студии красоты «TM_beauty_studio» лежит идея преображения через постоянный и всесторонний уход за собой: «Красота для нас - это хорошее самочувствие, настроение и жизненный тонус, гармонично воплощенные в ухоженной внешности. Для этой цели служат последние достижения в области эстетики, косметологии и загара. После посещения нашего салона вы обретаете вполне ощутимые результаты. Для нас главное, чтобы каждый посетитель получил качественное обслуживание и остался доволен. Потрясающий коллектив, высокий профессионализм персонала,

развитый дух творчества, спокойная и доброжелательная атмосфера помогут Вам раскрыть свою индивидуальность, выразить философию собственного стиля. Вы можете получить широкий спектр услуг в одном месте, экономя средства и время».

Во главе студии красоты «ТМ_beauty_studio» стоит директор – Минасян Тигрануи Тиграновна. Она наделена всеми полномочиями и действует по принципу единоначалия, сосредоточив в своих руках все функции управления. Она решает самостоятельно все вопросы деятельности студии красоты, организует всю работу организации и несет ответственность за ее состояние и деятельность. Обеспечивает выполнение организацией всех обязательств, а также хозяйственных и трудовых договоров и бизнес-планов. Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности салона. Отвечает за подбор кадров, формирование имиджа салона, занимается вопросами маркетинга, конкурентоспособности, ценообразования.

Бухгалтерским учетом и отчетностью занимается директор. Она осуществляет организацию бухгалтерского учета, контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности организации. Формирует учетную политику, исходя из структуры и особенностей деятельности организации, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости. Обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости, выполняемых услуг.

В настоящее время штат сотрудников включает в себя 19 человек: 3 администратора и 16 стилистов-визажистов.

Основная задача администраторов-кассиров заключается в доброжелательном приеме гостей, кроме того, организовать это все нужно так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждаясь ни в чем. Также

администратор контролирует соблюдение дисциплины, осуществляет ведение записи клиентов, ведение кассовой отчетности, организует работу персонала.

Стилисты-визажисты осуществляют обслуживание клиентов и являются главной рабочей силой, приносящей доход организации.

Обязанности стилиста-визажиста студии красоты «ТМ_beauty_studio»:

- создание или изменение внешнего облика лица человека посредством использования косметических средств;

- корректировка и зрительное улучшение контура лица с помощью макияжа;

- маскировка основных недостатков;

- подчеркивание отдельных черт лица;

- нанесение макияжа с учетом требований, пожеланий и предпочтений клиента;

- индивидуальный подбор косметических средств, декоративной косметики;

- устранение видимых дефектов, придание лицу чувственности и выразительности, создание любого художественного образа;

- консультирование клиента по вопросам подбора декоративной косметики с учетом индивидуальных особенностей и иным интересующим его вопросам.

Для оценки финансового состояния организации используется целая система показателей, характеризующих изменения:

- структуры капитала организации по его размещению и источникам образования;

- платежеспособности и кредитоспособности организации;

- запаса его финансовой устойчивости.

Рассмотрим основные показатели эффективности работы студии красоты «ТМ_beauty_studio» за 2016-2017 годы представленные в таблице 7.

За анализируемый период времени выручка от реализации продукции увеличилась на 129,4 тысячи рублей или на 2 %, а себестоимость продукции увеличилась на 76,6 тысяч рублей или на 1,5%. Так как в абсолютном выражении выручка увеличилась больше, чем себестоимость продукции, то валовая прибыль студии красоты «ТМ_beauty_studio» возросла на 52,7 тысяч рублей или на 3,8%.

Поскольку в относительном выражении себестоимость продукции возросла меньше, чем выручка, то затраты на 1 рубль реализации снизились на 1 рубль, что говорит о снижении затратно-емкости продукции. Коммерческие, управленческие и прочие расходы понизились на 2,9 тысяч рублей или на 8,9%, а прочие доходы салон не приобрел.

Таблица 7

Технико-экономические показатели студии красоты «ТМ_beauty_studio»

№	Наименование показателя	Ед. измерения	2016 г.	2017 г.	Абсолютное откл.	Относительное откл. %
1	Выручка от реализации	Тыс. руб.	6468,70	6598,07	129,37	2,00
2	Себестоимость услуг	Тыс. руб.	5110,30	5186,90	76,60	1,50
3	Валовая прибыль	Тыс. руб.	1358,40	1411,17	52,77	3,88
4	Коммерческие, управленческие, прочие расходы	Тыс. руб.	32,30	29,40	-2,90	-8,98
5	Прочие доходы	Тыс. руб.	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Прибыль до налогообложения	Тыс. руб.	1326,10	1381,77	55,67	4,20
7	Налог на прибыль	Тыс. руб.	265,22	276,35	11,13	4,20
8	Чистая прибыль	Тыс. руб.	1060,88	1105,42	44,54	4,20
9	Число работников	Чел.	19,00	19,00	0,00	0,00
10	Общая величина активов	Тыс. руб.	246,40	311,30	64,90	26,34
11	Стоимость основных средств	Тыс. руб.	53,60	45,50	-8,10	-15,11
12	Годовой фонд оплаты труда	Тыс. руб.	1693,10	1730,20	37,10	2,19

13	Рентабельность продаж	%	16,40	16,75	0,35	
14	Рентабельность совокупных активов	%	430,55	355,10	-75,46	
15	Рентабельность основной деятельности	%	20,76	21,31	0,55	
16	Затраты на 1 рубль реализованной продукции	Руб./ руб.	0,79	0,78	-0,01	-1,27
17	Производительность труда	Тыс. руб./ 1 чел.	924,10	942,58	18,48	2,00
18	Средняя заработная плата	Тыс. руб.	241,87	247,17	5,30	2,19

Рентабельность продукции уменьшилась, поскольку чистая прибыль возросла в меньшей степени, чем выручка от реализации. Рентабельность деятельности уменьшилась, так как чистая прибыль возросла меньше, чем себестоимость продукции. Спад данных показателей, расписанных по чистой прибыли свидетельствует о понижении эффективности всей финансово-хозяйственной деятельности организации.

За 2016-2017 годы число работников не изменилось. Фонд оплаты труда увеличился на 2,19%, в связи с этим средняя заработная плата увеличилась на 2,19%.

Производительность труда возросла на 2% за счет увеличения выручки, что говорит о повышении эффективности персонала. Общая величина активов организации увеличилась на 64,9 тысяч рублей или на 26,3%, при этом на 8,1 тысяч рублей или на 15,1% снизилась стоимость основных средств. Увеличились показатели, характеризующие эффективность использования имущества: увеличилась фондоотдача, но снизилась рентабельность совокупных активов.

Эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности студии красоты «ТМ_beauty_studio», эффективность использования ее трудовых ресурсов в 2017 году понизилась, о чем свидетельствует спад рентабельности продаж, рентабельность основной деятельности и повышение затратно-емкости

продукции. Увеличились показатели производительности труда и фондоотдача.

Итак, можно сделать следующие выводы.

Студия красоты «TM_beauty_studio» является субъектом малого предпринимательства, созданного в форме общества с ограниченной ответственностью. На рынке существует более 3 лет. Основными видами услуг студии красоты «TM_beauty_studio» являются: макияж; прически; оформление бровей; обучение визажу; обучение прическам. Среди других студий красоты г. Красноярска, «TM_beauty_studio» отличается своим изысканным стилем, современным оборудованием, высоким профессионализмом. Прекрасный интерьер, специально обученный высококвалифицированный, дипломированный персонал, индивидуальный подход к каждому клиенту и его пожеланиям, эти аспекты позволяют предприятию быть конкурентоспособным в группе организаций индустрии красоты, работающих на рынке.

По результатам анализа основных финансово-экономических показателей можно сделать вывод, что студия красоты находится в стабильной финансовой ситуации. В целом можно сделать вывод, что студия красоты «TM_beauty_studio» является прибыльной и рентабельной организацией, осуществляющей эффективную финансовую политику, что находит свое отражение в положительной динамике показателей.

2.2. Анализ и оценка существующей системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio»

В студии красоты «TM_beauty_studio» существует определенная система стимулирования труда персонала. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию сотрудников. К ним относятся система экономических нормативов и льгот,

уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны клиентов, интересная работа и внутренняя культура.

Оплата труда администраторов студии красоты «TM_beauty_studio» – повременная. При такой оплате труда заработок работника определяется исходя из фактически отработанного им времени. В студии красоты «TM_beauty_studio» установлен фиксированный размер оплаты администратора – 1000 рублей за рабочую смену. В таблице 8 представлен перечень стимулирующих средств в организации и их закрепление за конкретным сотрудником.

Таблица 8

Система стимулирования в студии красоты «TM_beauty_studio»

Форма стимулирования	Основное содержание	Ответственный за исполнение
Заработная плата	Оплата труда стилистов-визажистов – сдельная. Оплата труда администраторов – повременная	Руководитель студии красоты
Бонусы	Разовая выплата из прибыли предприятия (вознаграждение, связанное с количеством выработки работника)	Руководитель студии красоты
Свободное время	Предоставление работнику за активную и творческую работнику дополнительных выходных; гибкого графика	Руководитель студии красоты
Программа медицинского обслуживания	Выделение средств на организацию и улучшение медицинского обслуживания	Руководитель студии красоты
Оказание собственных услуг	Предоставление бесплатных новогодних подарков детям работников до 14 лет	Руководитель студии красоты

Все стилисты-визажисты студии красоты «TM_beauty_studio» работают на прямой сдельной оплате труда. При прямой сдельной форме оплаты труда вознаграждение сотруднику начисляется по конечным результатам его труда, что стимулирует работников к повышению производительности труда. Кроме того, при такой системе оплаты труда отпадает необходимость контроля целесообразности использования работниками рабочего времени,

поскольку каждый работник, как и работодатель, заинтересован в производстве большего количества продукции.

В основу расчета при сдельной оплате труда берется сдельная расценка, которая представляет собой размер вознаграждения, подлежащего выплате работнику за изготовление им единицы продукции или выполнение определенной операции. В студии красоты «ТМ_beauty_studio» установлен фиксированный процент, который получает мастер - 50% от принесенной им выручки. Общими в студии красоты «ТМ_beauty_studio» являются бонусы, которыми руководитель награждает любого сотрудника. По сути, это социальный пакет, в который могут входить следующие позиции:

- право на безвозмездное получение материальной помощи;
- вознаграждение и подарки от фирмы на день рождения;
- система льгот по выслуге лет (повышение процента по заработной плате после оговоренного срока работы в студии после трех лет);
- бесплатное обучение или повышение квалификации;
- льготы на получение услуг в своем предприятии, причем не только для сотрудника, но и для его семьи;
- льготный кредит на закупку расходных материалов и инструментов (если по условиям контракта они должны быть собственностью мастера).

В студии красоты «ТМ_beauty_studio» основной недостаток бонусной системы сотрудников в том, что на документальном уровне не указано, в каких случаях работник может лишиться премии. А именно страх потерять возможную выгоду может служить более добросовестному подходу к выполнению рабочих обязанностей.

Работодатель обязуется оказывать материальную помощь работникам в размере 2 500 рублей на собственную свадьбу работника. Работник обеспечен одним бесплатным обедом в рабочую смену.

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам по предварительному согласованию с непосредственным руководителем могут

предоставляться ежегодные дополнительные отпуска без сохранения заработной платы продолжительностью до 14 календарных дней для следующих работников:

- работникам, имеющим двух или более детей в возрасте до 14 лет;
- работникам, имеющим ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет;
- одиноким матерям, воспитывающим детей в возрасте до 14 лет;

В студии красоты «TM_beauty_studio» производится выделение специальных средств на образование сотрудников и компенсация расходов на образование сотрудников на стороне. Проведем анализ существующей системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio», сравнив ее достоинства и недостатки представленные в таблице 9.

Как видно из таблицы 9, многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности персонала студии красоты «TM_beauty_studio» имеют определенные недостатки. Так, выделение специальных средств на проведение дошкольного и школьного обучения детей сотрудников предприятия не производится. На медицинское страхование сотрудников и членов их семей средства также не выделяются. Тем не менее, достоинства существующих элементов значительны и они дают хорошие результаты.

Для эффективной деятельности сотрудников обязательно, чтобы система стимулирования работников организации включала все возможные элементы трудовой мотивации.

Главное, чтобы та система стимулирования, которая существует в организации, была бы комплексной, ясной для работников и адекватной их потребностям. Эти качества характерны для системы стимулирования персонала студии красоты, поэтому можно сделать вывод о том, что система трудовой мотивации в данной организации достаточно хорошо развита.

В студии красоты «TM_beauty_studio» разработаны: распорядок рабочего дня, для всех специалистов - должностные инструкции, в которых четко прописываются их права и обязанности.

При проведении деловой оценки персонала используется в основном экспертный метод. Система оценки персонала в студии красоты «TM_beauty_studio» занимает одно из важнейших мест в кадровой политики организации, так как на ее основе строится система развития персонала. Оценка персонала также влияет на продвижение сотрудника, уровень его заработной платы и получаемые льготы.

Таким образом, система стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio» достаточно хорошо развита.

Материальное стимулирование основано на сдельной системе оплаты труда стилистов-визажистов и повременной системе оплаты труда администраторов. В студии красоты «TM_beauty_studio» основной недостаток бонусной системы сотрудников в том, что на документальном уровне не указано, в каких случаях работник может лишиться премии. А именно страх потерять возможную выгоду может служить более добросовестному подходу к выполнению рабочих обязанностей.

Таблица 9

Анализ системы стимулирования персонала студии красоты
«TM_beauty_studio»

Форма стимулирования	Характеристика	
	Достоинства	Недостатки
1. Заработная плата (повременная)	Является эффективной, так как включает гарантированную зарплату	Не достаточно гибка в отношении инфляции (в течение года размер фонда оплаты труда, утвержденный генеральным директором, хотя и пересматривается исходя из полученной предприятием прибыли, но не учитывается коэффициент инфляции)

Заработная плата (сдельная)	Является эффективной, так как стимулирует работников к повышению производительности труда	Сотрудник не имеет гарантий стабильного заработка. Недостатки этой системы оплаты труда заключаются в риске для сотрудника, который из-за чрезмерной нагрузки, стремясь заработать больше, трудится на износ. Предприятие рискует получить завышенный расход рабочих материалов
2. Бонусы	Является отличным стимулом коллективной работы, т.к. размер разового вознаграждения каждого работника ставится в прямую зависимость от объема услуг в течение года	Для таких отделов, как бухгалтерия есть сложности определения объема выполненных ими работ. Поэтому система начисления бонусов работникам этих отделов недостаточно ясна для остальных работников
3. Стимулирование свободным временем	Является хорошим стимулом эффективной работы, так как существуют определенные критерии оценки результатов работы с целью предоставления гибкого графика	Узость данного стимулирующего средства (не для всех работников возможен гибкий график, только для некоторых специалистов)

В таблице 10 представлена характеристика основных документов системы стимулирования трудовой деятельности сотрудников.

Таблица 10

Анализ основных нормативно-методических документов системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio»

Форма нормативно-методического документа	Основное содержание, показатели документа	Положительные/ отрицательные моменты в практике использования документа
Положение об оплате труда	Принципы формирования системы оплаты труда; критерии оценки труда персонала; регламент	(+) является важным документом, который поддерживает стабильность отношений в коллективе, основанном на справедливом вознаграждении за соответствующий труд (-) после утверждения, в течение года требует изменений, корректировок, о которых нужно всегда предупреждать весь коллектив

Положение о начислении бонусов сотрудникам	Принципы начисления бонусов, регламент	(+) является эффективным средством стимулирования работников к эффективному труду
Положение о предоставлении сотрудникам дополнительного свободного времени	Принципы выделения сотрудникам свободного времени, регламент	(+) является эффективным средством стимулирования работников к эффективному труду (-) принципы не всегда являются справедливыми

Система нематериального стимулирования сотрудников студии красоты «TM_beauty_studio» имеет достаточно развитую структуру. Она состоит из ряда социальных льгот и социального обеспечения работников. Сотрудникам предоставляются следующие социальные льготы: материальная помощь на свадьбу, бесплатные обеды, дополнительные отпуска по семейным обстоятельствам и др.

В студии красоты «TM_beauty_studio» производится выделение специальных средств на образование сотрудников и компенсация расходов на образование сотрудников на стороне. Предусмотрены программы обучения и повышения квалификации сотрудников.

2.3. Проблемные аспекты системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio»

Для определения проблемных аспектов системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio» было проведено исследование, которое выполнялось с помощью анкетного опроса сотрудников. В исследовании приняли участие 19 сотрудников студии красоты «TM_beauty_studio». Вопросы были ориентированы на получение информации «изнутри» по разным векторам: удовлетворенность своей работой; заработной платой; обеспеченностью материально-технической базы; личные пожелания по вопросу улучшения работы организации. Анкетный опрос также был направлен на то, чтобы определить, какие

методы стимулирования труда мотивируют каждого из сотрудников, и что именно он желал бы изменить в системе стимулирования.

Система нематериального стимулирования сотрудников студии красоты «TM_beauty_studio» имеет достаточно развитую структуру. Она состоит из ряда социальных льгот и социального обеспечения работников. Сотрудникам предоставляются следующие социальные льготы: материальная помощь на свадьбу, бесплатные обеды, дополнительные отпуска по семейным обстоятельствам и др. В студии красоты «TM_beauty_studio» производится выделение специальных средств на образование сотрудников и компенсация расходов на образование сотрудников на стороне. Предусмотрены программы обучения и повышения квалификации сотрудников.

Для определения проблемных аспектов системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio» было проведено исследование, которое выполнялось с помощью анкетного опроса сотрудников. В исследовании приняли участие 19 сотрудников студии красоты «TM_beauty_studio».

Анализ результатов анкетирования позволяет сделать следующие выводы. Одним из важнейших компонентов профессионального становления для сотрудников студии красоты «TM_beauty_studio» является удовлетворенность выбранной специальностью. Как показывает исследование, 45% сотрудников получили именно ту профессию, о которой мечтали, что показано на рисунке 4.

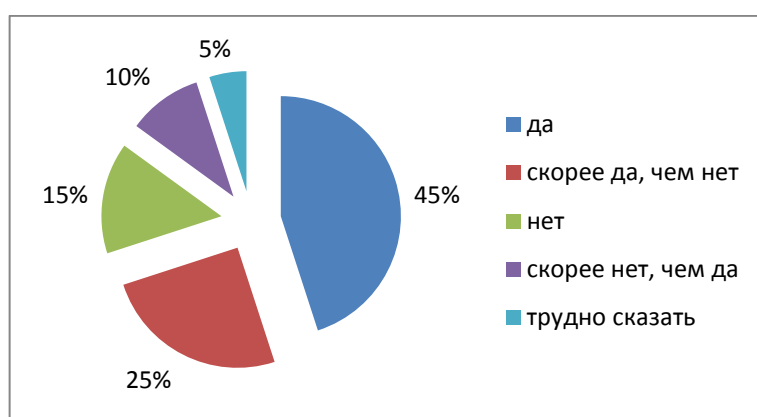


Рис. 4. «Получили ли именно ту профессию, о которой мечтали?»

О степени удовлетворенности работой говорит намерение сотрудников сменить работу. Исследование показало, что 65% сотрудников не планируют смены работы, что показано на рисунке 5.

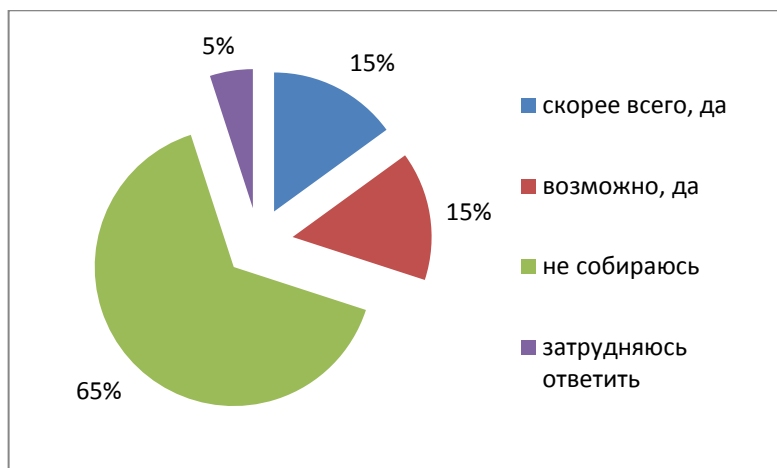


Рис. 5. «Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?»

Среди наиболее распространенных причин возможной смены работы респонденты назвали хорошие условия и организация труда, более высокую зарплату на новом месте, более хорошие отношения в коллективе, что показано на рисунке 6.

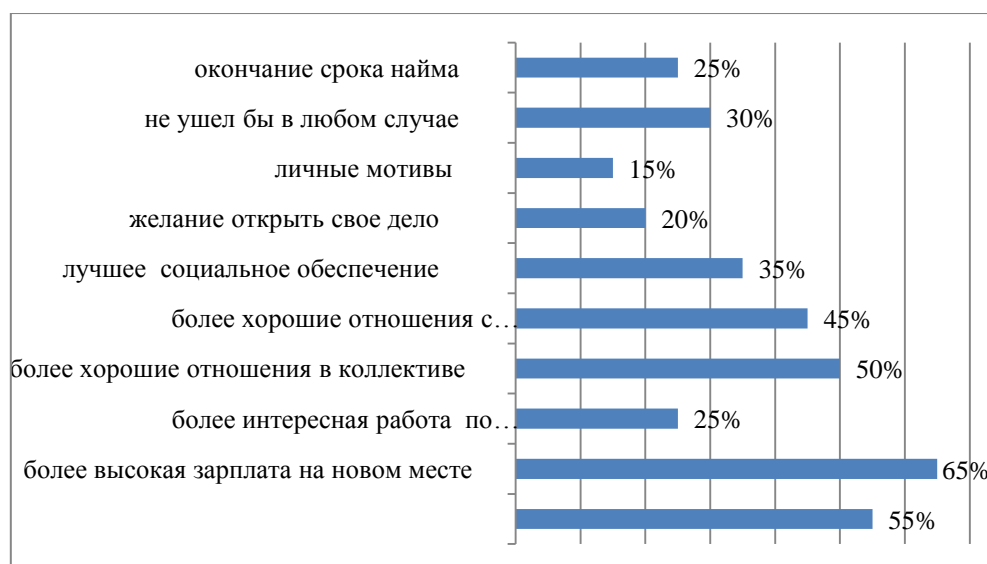


Рис. 6. «Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы»

Опрошенные считают работу основой смысла жизни, иногда требующей жертв, вынужденной необходимостью, интересом, который рождается в процессе ее выполнения, что представлено на рисунке 7.

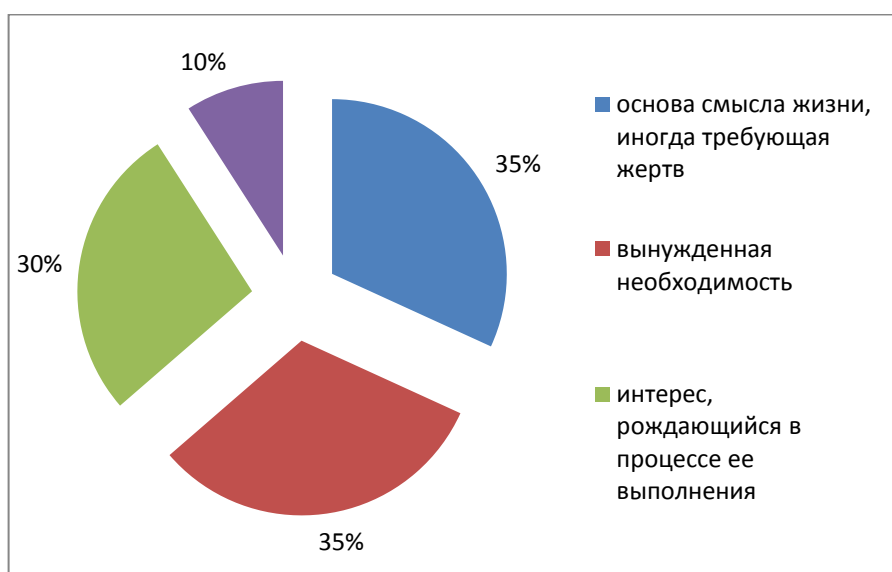


Рис. 7. «По вашему мнению, работа – это...»

Большинству сотрудников нравится, как работа, так и уровень заработка, что представлено на рисунке 8.

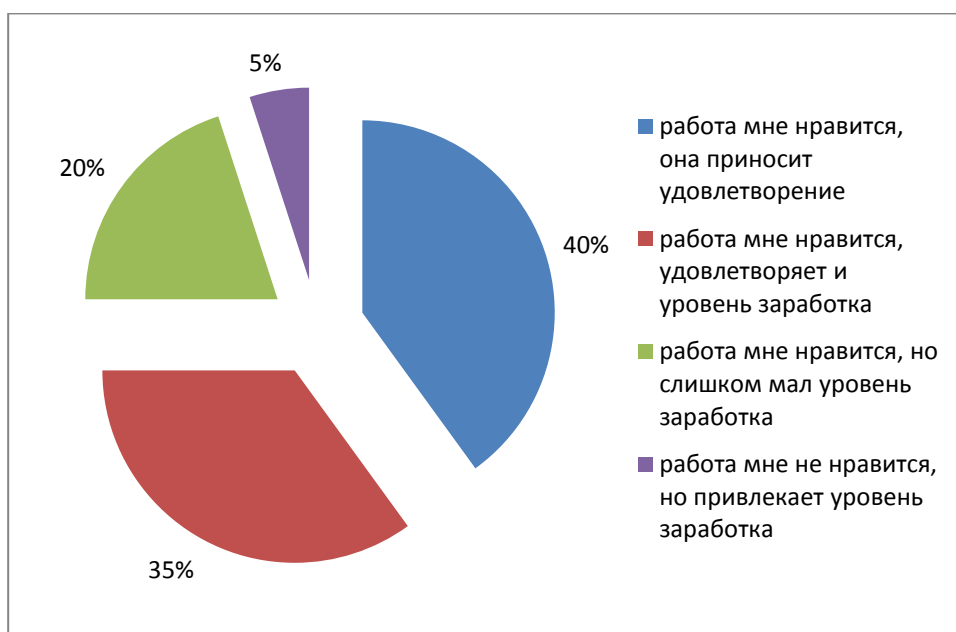


Рис. 8. «Как вы оцениваете свою работу?»

Наибольшее предпочтение в удовлетворенности работой респонденты отдали таким параметрам как морально-психологический климат в коллективе, уровень социальной защищенности, что представлено на рисунке 9.



Рис. 9. «В какой степени удовлетворяют вас следующие моменты работы?»

Респонденты связывают с понятием «карьера» такие параметры как служебный рост, рост благосостояния, власть и влияние, что представлено на рисунке 10.



Рис. 10. «Что из перечисленного наиболее близко соотносится с понятием карьера?»

Большинство опрошенных считают возможным продвижение по карьерной лестнице в студии красоты «TM_beauty_studio», что представлено на рисунке 11.

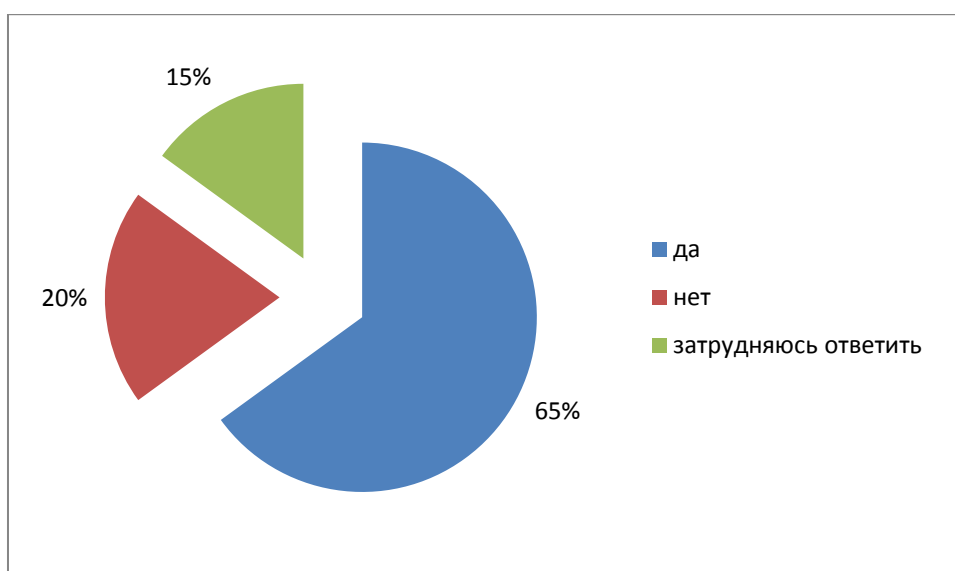


Рис. 11. «Видите ли вы возможность карьерного роста?»

Анализ опроса показал, что большинство респондентов считает, что руководство не в полной мере поощряет стремление сотрудников воспользоваться возможностями карьерного роста, что показано на рисунке 12.

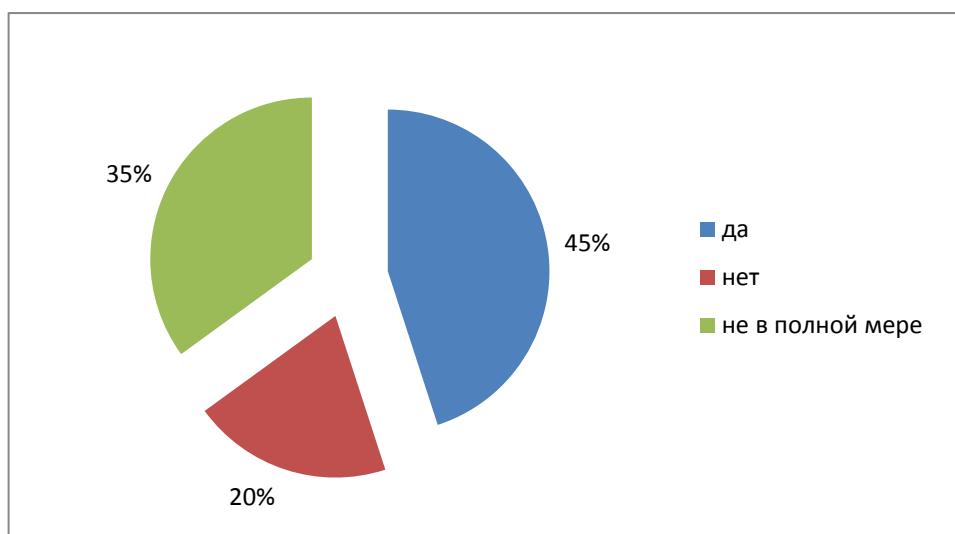


Рис. 12. «Поощряется ли руководством ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста?»

Большинство респондентов считают, что их знания, способности, профессиональные навыки и возложенные полномочия соответствуют друг другу, что показано на рисунке 13.

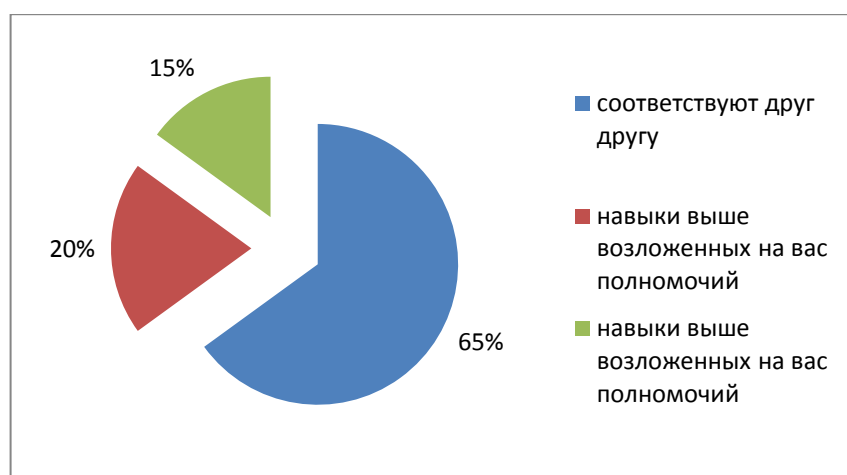


Рис. 13. Соотношение знаний и полномочий сотрудников

По мнению респондентов, полной реализации должностных обязанностей на рабочем месте препятствуют такие факторы как отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства, субъективное отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе, что показано на рисунке 14.

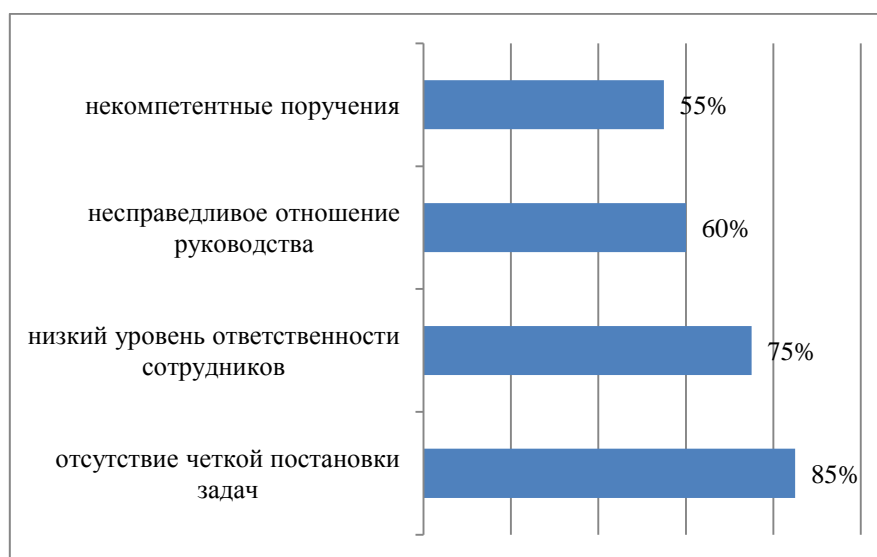


Рис. 14. «Что, по вашему мнению, препятствует полной реализации ваших должностных обязанностей на данном рабочем месте?»

Результаты анкетирования позволяют сделать вывод о степени удовлетворенности специалистов различными сторонами профессиональной деятельности, что представлено в таблице 11.

Степень удовлетворенности профессиональной деятельностью

Показатель	Удовлетворен	В среднем удовлетворен	Не удовлетворен
Оплата труда	14	3	2
График работы	15	3	1
Отношения с коллегами	12	4	3
Условия труда на рабочем месте	15	1	3
Отношения с руководителем	13	4	2
Перспективы роста	11	5	3
Работа в целом	16	2	1

Таким образом, при анализе ответов сотрудников студии красоты «ТМ_beauty_studio» были получены такие результаты уровня удовлетворенности системой стимулирования:

- удовлетворенность мотивацией находится на среднем уровне;
- удовлетворенность условиями работы находится на высоком уровне;
- удовлетворенность психологическим климатом в коллективе находится на высоком уровне;
- удовлетворенность управлением карьерой и самореализацией находится на низком уровне;
- удовлетворенность зарплатой находится на среднем уровне;
- удовлетворенность социальными льготами находится на низком уровне;
- удовлетворенность нематериальной мотивацией находится на низком уровне;
- суммарная удовлетворенность работой находится на среднем уровне.

Проведя анализ существующей системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio», мы пришли к выводу, что материальное стимулирование в студии основано на сдельной системе оплаты труда стилистов-визажистов и повременной системе оплаты труда администраторов. В студии красоты «ТМ_beauty_studio» основной недостаток бонусной системы сотрудников в том, что на документальном

уровне не указано, в каких случаях работник может лишиться премии. А именно страх потерять возможную выгоду может служить более добросовестному подходу к выполнению рабочих обязанностей.

Система нематериального стимулирования сотрудников студии красоты «ТМ_beauty_studio» имеет достаточно развитую структуру. Она состоит из ряда социальных льгот и социального обеспечения работников. Сотрудникам предоставляются следующие социальные льготы: материальная помощь на свадьбу, бесплатные обеды, дополнительные отпуска по семейным обстоятельствам и др. В студии красоты «ТМ_beauty_studio» производится выделение специальных средств на образование сотрудников и компенсация расходов на образование сотрудников на стороне. Предусмотрены программы обучения и повышения квалификации сотрудников.

Для определения проблемных аспектов системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio» было проведено исследование, которое выполнялось с помощью анкетного опроса сотрудников. В исследовании приняли участие 19 сотрудников студии красоты «ТМ_beauty_studio».

Результаты анкетирования продемонстрировали, что, несмотря на удовлетворенность сотрудников работой и высокий уровень трудовой активности, многие компоненты системы стимулирования несовершенны и не удовлетворяют в полной мере работников. Следовательно, полученные результаты являются основанием для создания более эффективной системы стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio».

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio»

3.1. Предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio»

Проанализировав существующую систему стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio», учитывая результаты проведенного анкетирования, можно предложить следующие меры по улучшению данной системы, добавив в нее недостающие на наш взгляд элементы. Рассмотрим три вида стимулирования: материальное денежное, материальное не денежное и моральное стимулирование.

-Совершенствование системы материального денежного стимулирования.

Проанализировав систему материального денежного стимулирования мы пришли к выводу, что саму систему оплаты труда в студии красоты «TM_beauty_studio» менять не стоит, к тому же она вполне соответствует

мотивационному профилю сотрудников. То есть по-прежнему в студии красоты будет производиться сдельная оплата, но необходимо внести некоторые коррективы в премиальную составляющую заработной платы, от которой в нашем случае и будет зависеть мотивация сотрудников.

Итак, я обладаю информацией о том, что сотрудникам производится доплата за работу в вечернее время, за работу в праздничные дни и др. Во всех перечисленных случаях доплата производится в виде определенного процента от фиксированного процента. К этому виду доплаты можно добавить премирование, зависящее от трудового стажа работника. Таким образом, в премиальную составляющую заработной платы в студии красоты «ТМ_beauty_studio» добавляется пункт, который гласит о том, что премии и доплаты сотрудников, стаж которых превышает 3 года, увеличиваются на 20%, а премии и доплаты сотрудников, стаж которых превышает 5 лет – увеличиваются на 50%. Предполагается, что данное мероприятие непосредственно повысит стимул сотрудников эффективно работать и поддерживать свою трудовую репутацию с целью сохранения своего рабочего места именно в этой компании, что в дальнейшем с одной стороны приведет к увеличению заработка работника, и с другой снизит текучесть кадров.

В положении об оплате труда сотрудников студии красоты «ТМ_beauty_studio» отсутствуют сведения о том, в каких случаях сотрудник может лишиться той или иной части своего заработка, иными словами о депремировании и штрафной системе. Исходя из этого, я предлагаю свою систему депремирования, которая на мой взгляд наиболее эффективно повлияет на мотивацию сотрудников исследуемой организации (таблица 12).

Таблица 12

Система штрафов для сотрудников студии красоты «ТМ_beauty_studio»

Нарушение дисциплины труда	Соответствующие штрафные санкции
-------------------------------	----------------------------------

опоздание до 15 минут	первое - устное предупреждение, объяснительная, второе – лишение премии 5%, – лишение премии 15%, последующие опоздания – лишение премии 30%.
опоздание более 15 минут	первое - устное предупреждение, объяснительная, второе – лишение премии 5%, третье – лишение премии – 20 %, последующие опоздания – лишение премии 50%.
прогул	первый - лишение премии в размере 100%, второй – увольнение
отказ в выполнении указаний руководителя	от 5% до 50% лишения премии в зависимости от ситуации, по решению руководства
выход на работу в состоянии алкогольного опьянения	увольнение
утрата или порча имущества	до 100% лишения премии, в зависимости от величины ущерба
несоблюдение установленных сроков	от 5 до 20% лишения премии

При внедрении системы депремирования необходимо быть предельно осторожным, чтобы не вызвать у сотрудников обратный эффект, так как не всегда внедрение подобных мер воспринимается сотрудниками должным образом. Необходимо так организовать систему штрафов, чтобы работник реагировал на нее с пониманием, без негатива и отторжения, и стремился совершенствовать свою рабочую дисциплину, избегая штрафных санкций. В противном случае система лишений теряет свой смысл. В основном штрафы отражаются на размере премии сотрудника, от частичного, до полного ее лишения.

Идея депремирования, как известно, может нести демотивационный характер, если руководство будет ею злоупотреблять. Таким образом, предложенную систему следует применять лишь в тех случаях, когда всем как сотрудникам, так и руководителям очевидно, что работник совершил дисциплинарный проступок и он заслуживает соответствующего наказания. Это необходимо для того, чтобы остальные сотрудники оценили справедливость действий руководства и отнеслись к данной системе с пониманием, не настолько критично, чтоб это могло подорвать их мотивацию к трудовой деятельности, а наоборот побудило их к более

эффективной работе, с соблюдением всех дисциплинарных и трудовых норм. В награду за добросовестное выполнение всех правил и норм, за отсутствие каких-либо нарушений на протяжении длительного срока работы сотрудник не только не лишится положенной ему премии, но и может заслужить дополнительную премию в размере 3% от уже существующей.

- Совершенствование системы материального не денежного стимулирования.

С учетом результатов опроса, мы предлагаем усовершенствованную систему материального не денежного стимулирования сотрудников студии красоты «TM_beauty_studio». Материальные не денежные мотивационные факторы логично увязать со стажем работы сотрудника в студии. Исходя из этого, количество и качество предоставляемых сотруднику льгот и привилегий будет расти с увеличением стажа работы. Таким образом, мы можем сделать вывод, что количество предоставляемых сотруднику льгот будет связано со стажем его работы в организации, принимая за данность тот факт, что сотрудник стремится расти по карьерной лестнице, повышать свою квалификацию и получать больший заработок. Следует отметить, что непосредственно некоторые виды льгот не будут суммироваться, а заменяться соответствующим улучшенным аналогом, чтобы избежать дублирования одной и той же услуги, оказываемой сотруднику. Также возможна

материальная компенсация льгот, в случае отсутствия необходимости в ее использовании сотрудником.

В результате была сформирована следующая система льгот и привилегий, она представлена в виде таблиц, которые отражают зависимость и качества предоставляемых льгот сотрудникам от стажа работы. Компенсации и выплаты в связи с особыми событиями в жизни сотрудника представлены в таблице 13.

Таблица 13

Льготы, связанные с особыми событиями сотрудников

Стаж работы	Выплаты при рождении ребенка	Компенсация родственникам в случае смерти сотрудника	Компенсация на похороны родственникам сотрудника	Материальная помощь на свадьбу сотрудника	День рождения сотрудника
1 год	+	+	+	+	+
2 года	+	+	+	+	+
3 года	+	+	+	+	+
4 года	+	+	+	+	+
5 лет	+	+	+	+	+

Как мы видим, в таблице 13 отображены льготы, которые предоставляются всем сотрудникам без исключения. Среди них практически все уже существуют в студии красоты «TM_beauty_studio», кроме выплат в честь Дня Рождения сотрудника. В честь данного праздника сотрудникам полагается выплата в размере 1000 рублей.

Льготы, связанные с профилактикой здоровья сотрудников студии красоты «TM_beauty_studio», представлены в таблице 14.

Таблица 14

Льготы, связанные с профилактикой здоровья сотрудников

Стаж работы	Посещение бассейна	Посещение фитнес клуба	Специальные программы
1 год	+		
2 года	+		
3 года		+	
4 года		+	
5 лет		+	
Свыше 5 лет		+	+

В таблице 14 представлены льготы, связанные с профилактикой здоровья сотрудников. Ни одной из этих льгот в студии красоты «TM_beauty_studio» ранее не было. Как видно из таблицы, сотрудникам со стажем работы от 1 до 2 лет, предлагается 1 раз в месяц посещать бассейн за

счет организации. Сотрудники, работающие в студии от 3 до 5 лет имеют преимущество, им уже предлагается 1 посещение в месяц фитнес клуба, который также включает в себя бассейн. Последнее преимущество заключается в поддержании физического здоровья сотрудников, которые отработали в студии свыше 5 лет. Для таких сотрудников разрабатываются специальные программы по поддержанию физического здоровья, льготное лечение в определенных клиниках и т.п. Эти сотрудники также сохраняют за собой право посещать фитнес клуб.

В список льгот, относящихся к категории доставки, входит как корпоративная автобусная развозка, так и оплата бензина сотрудникам, имеющим личный автомобиль, что представлено в таблице 15.

Таблица 15

Льготы, связанные с доставкой на место работы и обратно

Стаж работы	Проезд до места работы и обратно	Оплата бензина
1 год	+	
2 года	+	
3 года	+	
4 года		+
5 лет		+

Кроме того, сотрудникам полагается частичная или полная компенсация расходов на мобильную связь в зависимости от стажа работы.

Стопроцентная оплата мобильной связи полагается только сотрудникам, отработавшим в студии свыше 5 лет (таблица 16).

Таблица 16

Компенсация мобильной связи

Стаж работы	10 %	25 %	50 %	100 %
1 год	+			

2 года	+			
3 года		+		
4 года			+	
5 лет			+	
Свыше 5 лет				+

По аналогичному принципу сотрудникам студии красоты «TM_beauty_studio» будут выделяться путевки как туристические, так и оздоровительные с различной компенсацией оплаты в зависимости от стажа работы. Стопроцентная компенсация полагается только сотрудникам, отработавшим в студии свыше 5 лет, что представлено в таблице 17.

Помимо вышеперечисленных, всем без исключения сотрудникам студии красоты «TM_beauty_studio» полагается ряд других льгот, привилегий, не вошедших ни в одну категорию, что представлено в таблице 18.

Таблица 17

Выделение путевок с различной компенсацией оплаты

Стаж работы	10 %	25 %	50 %	100 %
1 год				
2 года		+		
3 года		+		
4 года			+	
5 лет			+	
Свыше 5 лет				+

Таблица 18

Иные льготы

Стаж работы	Консультации: юридическая, финансовая, психологическая	Оплата обучения для повышения квалификации	Приглашение на банкеты в праздники	Оплачиваемы й обед
1 год	+	+	+	+
2 года	+	+	+	+
3 года	+	+	+	+
4 года	+	+	+	+

5 лет	+	+	+	+
-------	---	---	---	---

Среди новых льгот можно отметить предоставление сотрудникам различного рода профессиональных консультаций: юридической, финансовой и психологической. Также для сотрудников студии красоты «TM_beauty_studio» будут разработаны специальные программы для повышения квалификации, что предположительно повысит общий уровень профессионализма сотрудников и приведет к положительному эффекту в работе студии.

Итак, мы знаем, что льготы и привилегии в компании имеют большое значение, они благотворно влияют на мотивацию сотрудников. А эффективны они могут быть лишь в том случае, если их формирование происходило на основе выявленных потребностей сотрудников организации, что и было произведено нами на основе проведенных опросов.

- Совершенствование системы морального стимулирования.

Большое значение студии красоты «TM_beauty_studio» уделяется поддержанию благоприятной обстановки в коллективе и на рабочем месте. Делается акцент на создании партнерских отношений, которые формируют основу для позитивной атмосферы в студии и являются важной предпосылкой для производственного успеха. Пресекаются всевозможные формы дискриминации, компания стремится защитить права и свободы своих работников, обеспечить спокойствие на рабочем месте.

В исследуемых нами документах не было указано конкретных мер по моральному стимулированию, но предположительно данная система развита в организации в полной мере. Среди элементов, которые можно предложить:

- создание общефирменной информационной среды (сайт компании);
- поздравления именинников;
- разработка «фирменного» стиля деловой жизни организации

(стильные элементы оформления офиса, удобная и красивая форменная одежда, единые требования к культуре делового поведения).

Можно отметить, что по данным анкетирования для сотрудников

важны хорошие отношения с руководством, что зависит от человеческого фактора. Построение доверительных отношений как между работниками, так и с руководством возможно посредством проведения корпоративных мероприятий по случаю различных праздников или в честь определенных событий в жизни предприятия.

Корпоративные праздники в жизни организации выполняют целый ряд важных функций:

- фиксация успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи компании с позитивной направленностью);

- адаптация (помощь новичкам во вхождении в коллектив);

- воспитание (приобщение людей к значимым для организации ценностям);

- групповая мотивация (процесс формирования и регулирования отношений в коллективе протекает в неформальной запоминающейся позитивной эмоциональной обстановке);

- рекреация (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых, переключение внимания, развлечение);

- сплочение (на основе эмоционального сближения).

В следующем пункте необходимо определить затраты и высчитать эффективность от предложенных мероприятий.

3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала

Экономическая эффективность мероприятий характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношение затрат, связанных с внедрением мероприятий. Для оценки эффективности внедрения новой системы стимулирования персонала необходимо выполнить расчет

изменения выручки от оказания услуг студии красоты «ТМ_beauty_studio», расходов студии и чистой прибыли.

Любые предлагаемые для внедрения мероприятия в коммерческой организации должны быть обусловлены экономическим эффектом. Эффект от внедрения предложенной системы стимулирования будет проявляться в повышении удовлетворенности сотрудников, снижении текучести кадров, улучшении качества и объемов оказываемых услуг, в росте количества постоянных клиентов студии красоты «ТМ_beauty_studio».

Для расчета экономической эффективности предлагаемой системы стимулирования необходимо сформировать план затрат на предлагаемые мероприятия и произвести расчет стоимости каждой новой статьи расходов с учетом количества сотрудников и степени использования сотрудниками тех или иных стимулирующих мер.

Перечень стимулирующих мероприятий разработан в пункте 3.1. Расходы на стимулирование представлены в таблице 19.

Таблица 19

Статьи расходов на меры по совершенствованию системы стимулирования

Статьи расходов	Сумма, руб. в год
Расходы на доплаты в системе материального денежного стимулирования	22500
День рождения сотрудника	19000
Поддержание физического здоровья сотрудников (бассейн, фитнес и т.д.)	34200
Частичная компенсация транспортных расходов	16720
Оплата обучения для повышения квалификации	30000
Корпоративные мероприятия	13000
Суммарные затраты на мотивацию	135420

Статья «Расходы на доплаты в системе материального денежного стимулирования» предполагает доплаты сотрудникам за работу в вечернее время и в праздничные дни и составляет 22500 руб. в год.

Статья «День рождения сотрудника» складывается из выплаты 1000 руб. к дню Рождения каждому сотруднику и составляет 19000 руб. в год.

Статья «Поддержание физического здоровья сотрудников (бассейн, фитнес и т.д.)» предполагает компенсацию одного посещения бассейна, либо фитнес-зала, либо тренажерного зала. Стоимость одного посещения в среднем по г. Красноярску составляет 150 руб. Соответственно в месяц расходы составят 2850 руб., в год - 34200 руб.

Статья «Частичная компенсация транспортных расходов» предполагает оплату каждому сотруднику одного месяца проезда в месту работы и обратно. Проезд в городском транспорте в г. Красноярске составляет 22 руб., т.е. дорога туда и обратно обходится сотруднику в 44 руб. В месяц сотрудник работает в среднем 20 дней., т.е. один сотрудник получает компенсацию в сумме 880 руб. Общая сумма для 19 сотрудников составляет 16720 руб.

Статья «Оплата обучения для повышения квалификации» предполагает приглашение в студию красоты «TM_beauty_studio» преподавателя, который проведет мастер-класс для всех сотрудников студии. Оплата его услуг в среднем по г. Красноярску составляет 30000 руб.

Статья «Корпоративные мероприятия» включает в себя организацию чаепитий в честь празднования 8 марта, Нового Года и составляет 13000 руб. в год.

Теперь, учитывая данные статьи расходов мы имеем возможность провести прогноз эффективности внедрения новой совершенствованной системы мотивации персонала. Согласно данным таблицы 19, мы видим, что суммарные расходы на внедрение новых мер по стимулированию персонала студии красоты «TM_beauty_studio», составляют 135420 рублей в год.

Оценивая экономическую эффективность, сделаем допущение, что основной прирост прибыли студии происходит за счет увеличения эффективности работы сотрудников компании, а она, в свою очередь,

напрямую зависит от степени мотивации сотрудников компании. Таким образом, стимулирующие меры, предложенные нами, будут напрямую влиять на прирост прибыли студии красоты «ТМ_beauty_studio».

Следовательно, можно сделать вывод, что новая система стимулирования персонала окажет положительное влияние на экономическую деятельность студии красоты «ТМ_beauty_studio».

Кроме этого, прогнозируется получение социального эффекта от внедрения системы стимулирования персонала в студии красоты «ТМ_beauty_studio». Он проявляется в следующем:

- повышение интереса сотрудников к работе;
- улучшение взаимоотношений в коллективе, снижение уровня конфликтов;
- улучшение отношений с клиентами;
- повышение качества оказываемых услуг;
- снижение потребности у сотрудников сменить работу, и, как следствие, снижение уровня текучести;
- повышение удовлетворения от работы;
- повышение чувства собственной значимости для организации.

Проанализировав существующую систему стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio», учитывая результаты проведенного анкетирования, мы разработали мероприятия по улучшению данной системы, добавив в нее недостающие элементы. Новая система стимулирования включает материальное денежное, материальное не денежное и моральное стимулирование.

Материальное денежное стимулирование заключается в том, что в премиальную составляющую заработной платы сотрудника вводится положение о том, что премии и доплаты сотрудников, стаж которых превышает 3 года, увеличиваются на 20%, а премии и доплаты сотрудников, стаж которых превышает 5 лет – увеличиваются на 50%.

Материальные не денежные мотивационные факторы увязаны со стажем работы сотрудника в студии. Исходя из этого, количество и качество предоставляемых сотруднику льгот и привилегий будет расти с увеличением стажа работы. Это льготы связанные с особыми событиями в жизни сотрудника, с профилактикой здоровья, с доставкой на место работы и обратно, льготы по компенсации мобильной связи, предоставление сотрудникам различного рода профессиональных консультаций (юридической, финансовой и психологической), специальные программы для повышения квалификации. Совершенствование системы морального стимулирования включает создание общефирменной информационной среды (сайт компании); корпоративные мероприятия; разработку «фирменного» стиля деловой жизни организации.

Расчет экономической эффективности позволяет сделать вывод, что новая система стимулирования персонала окажет положительное влияние на деятельность студии красоты «ТМ_beauty_studio». Выполненные расчеты показали, что годовой экономический эффект от внедрения новых методов стимулирования составит 148842,11 руб. Кроме этого, прогнозируется получение социального эффекта от внедрения системы стимулирования персонала.

Реализация предложенных мероприятий с включением материального денежного, материального не денежного и морального стимулирования создает предпосылки для ликвидации выявленных проблем в сфере стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет непосредственно сделать следующие выводы.

Система стимулирования персонала служит достижению положительного эффекта для всех субъектов трудовых отношений. Для работодателя она позволяет оптимизировать экономические результаты производственной деятельности, которые выражаются в увеличении объемов выручки, снижении себестоимости продукции, интенсификации сбыта товаров и услуг, общем повышении производительности труда. Для работника она проявляется в удовлетворении актуальных для него материальных, социальных, психологических и других потребностей.

Методы стимулирования труда весьма многообразны. В зависимости от характера их воздействия на работников они разделены на три группы: материальное стимулирование; косвенно-материальное стимулирование; мотивация или организационные и нравственно-психологические (моральные) побудительные силы. При умелом их использовании в управлении персоналом они позволяют создавать атмосферу заинтересованности, преодолевать безразличие работников. Руководители и

менеджеры могут выбрать приоритетные методы стимулирования с учетом реальной ситуации в своих организациях.

Проведя анализ существующей системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio», мы пришли к выводу, что материальное стимулирование в студии основано на сдельной системе оплаты труда стилистов-визажистов и повременной системе оплаты труда администраторов.

В студии красоты «TM_beauty_studio» основным недостатком бонусной системы сотрудников в том, что на документальном уровне не указано, в каких случаях работник может лишиться премии. А именно страх потерять возможную выгоду может служить более добросовестному подходу к выполнению рабочих обязанностей.

Система нематериального стимулирования сотрудников студии красоты «TM_beauty_studio» имеет достаточно развитую структуру. Она состоит из ряда социальных льгот и социального обеспечения работников. Сотрудникам предоставляются следующие социальные льготы: материальная помощь на свадьбу, бесплатные обеды, дополнительные отпуска по семейным обстоятельствам и др. В студии красоты «TM_beauty_studio» производится выделение специальных средств на образование сотрудников и компенсация расходов на образование сотрудников на стороне. Предусмотрены программы обучения и повышения квалификации сотрудников.

Для определения проблемных аспектов системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio» было проведено исследование, которое выполнялось с помощью анкетного опроса сотрудников. Результаты анкетирования продемонстрировали, что, несмотря на удовлетворенность сотрудников работой и высокий уровень трудовой активности, многие компоненты системы стимулирования несовершенны и не удовлетворяют в полной мере работников. Следовательно, полученные

результаты являются основанием для создания более эффективной системы стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio».

Проанализировав существующую систему стимулирования персонала студии красоты «TM_beauty_studio», учитывая результаты проведенного анкетирования, мы разработали мероприятия по улучшению данной системы, добавив в нее недостающие элементы. Новая система стимулирования включает материальное денежное, материальное не денежное и моральное стимулирование.

Материальное денежное стимулирование заключается в том, что в премиальную составляющую заработной платы сотрудника вводится положение о том, что премии и доплаты сотрудников, стаж которых превышает 3 года, увеличиваются на 20%, а премии и доплаты сотрудников, стаж которых превышает 5 лет – увеличиваются на 50%.

Материальные не денежные мотивационные факторы увязаны со стажем работы сотрудника в студии. Это льготы связанные с особыми событиями в жизни сотрудника, с профилактикой здоровья, с доставкой на место работы и обратно, льготы по компенсации мобильной связи, предоставление сотрудникам различного рода профессиональных консультаций, специальные программы для повышения квалификации.

Расчет экономической эффективности позволяет сделать вывод, что новая система стимулирования персонала окажет положительное влияние на деятельность студии красоты «TM_beauty_studio».

Кроме этого, прогнозируется получение социального эффекта от внедрения системы стимулирования персонала: повышение интереса сотрудников к работе; улучшение взаимоотношений в коллективе, снижение уровня конфликтов; улучшение отношений с клиентами; повышение качества оказываемых услуг; снижение потребности у сотрудников сменить работу, и, как следствие, снижение уровня текучести; повышение

удовлетворения от работы; повышение чувства собственной значимости для организации.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий с включением материального денежного, материального не денежного и морального стимулирования создает предпосылки для ликвидации выявленных проблем в сфере стимулирования персонала студии красоты «ТМ_beauty_studio».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдукаримов В.И., Степичева О.А., Радюкова Я.Ю. Менеджмент: учебное пособие.-Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2016.-126 с.
2. Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шеховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия: монография. – М.: Высшая школа, 2015. – 135 с.
3. Акимова Е.П. Механизм влияния различных стимулов на эффективность деятельности компании // Вестник Санкт Петербургского государственного экономического университета.-2017. – № 2. – С. 145-148.
4. Артюхова И.В., Кабитова Е.В. Подсистема мотивации персонала в системе развития предприятия // Инновационная наука. – 2017. – № 2-1. – С. 13-16.
5. Арутюнов Э.К., Григорян М.Э., Калинина Е.А. Основные направления экономико-социального развития мотивации труда персонала на предприятиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2017. – № 1. – С. 74-77.

6. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – №4 (29). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-1> (дата обращения: 14.02.2018).

7. Банных М.В., Тукова Е.А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1. – С. 123-125.

8. Бахрачева Ю.С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала как гарантия успешного внедрения управленческих инноваций на предприятии // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 10: Инновационная деятельность. – 2016. – № 1. – С. 127-131.

9. Белкин В.В., Белкина Н.А. Основы сбалансированности систем стимулов и мотивов труда персонала предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 2. – С. 331-334.

10. Буланкина Н.Н., Мещерякова Л.А. Мотивация и стимулирование труда, как объективная форма реализации интересов человека // Пространство экономики. – 2016. – № 4. – С. 52-56.

11. Булкина Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала // Вестник Государственного университета управления. – 2017. – № 7. – С. 30-33.

12. Бусыгин А.К. Теоретико-методологические основы стимулирования труда персонала на предприятиях // Экономика и социум: современные модели развития. – 2014. – № 8. – С. 45-47.

13. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблшер, 2013. – 149 с.

14. Волковицкая Г.А. Стимулирование труда: критерии качества // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2017. – № 27. – С. 134-137.

15. Вторушин Н.А., Потапов А.М. Мотивация и стимулирование

трудовой деятельности: настоящее и будущее // Вестник науки Сибири. – 2015. – № 4. С. 108-111.

16. Гайворонюк В.А. Система факторов мотивации трудовой активности персонала организации // Государственное управление. – 2017. – № 10. – С. 65-68.

17. Галимова И.И., Худайбергенов Т.Х. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Инновационная наука. – 2017. – № 9. – URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-personala> (дата обращения: 14.02.2018).

18. Голова В.С. Мотивационный аспект управления в условиях кризиса // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2015. – №3-4. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyy-aspekt-upravleniya-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 14.02.2018).

19. Горбачев И.В. Стимулирование труда как экономическое явление // Челябинский гуманитарий. – 2016. – № 4. – С. 47-49.

20. Гуреева Е.Г. Разработка программы мотивации как фактор повышения эффективности кадрового менеджмента производственного предприятия // Вестник Волжского государственного университета им. В.Н. Татищева. – 2016. – № 1. – С. 173-176.

21. Дробышева В.Г., Костылев А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 11. – С. 78-82.

22. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 236 с.

23. Зелинская М.В., Адетунжи А.М. Построение модели стимулирования персонала и ее дифференциация // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. – 2017. – № 129. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-modeli-stimulirovaniya-personala-i-ee>

differentiatsiya (дата обращения: 14.02.2018).

24. Зоткина Н.С., Копытова А.В., Неклюдова М.Ю. Инструменты управления трудовой мотивацией: идентификация понятий // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – №3 (40). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-upravleniya-trudovoy-motivatsiey-identifikatsiya-ponyatiy> (дата обращения: 14.02.2018).

25. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. – № 6. – С. 12-14.

26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2012. – 326 с.

27. Кибанов А.Я., Суворов А.А. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации // Вестник государственного университета управления. – 2014. – № 12. – С. 52-54.

28. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. – 2017. – № 4. – С. 60-64.

29. Копытова А.В. Алгоритм формирования рациональной для предприятия системы стимулирования трудовой активности работников. Биржа интеллектуальной собственности. – 2015. – № 3. – С. 31-33.

30. Модорский А.В. Обеспечение взаимосвязи заработной платы и результативности производства в вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаниях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Пермь, 2014. – 30 с.

31. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности /А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФА-М, 2015. – 524 с.

32. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Под ред. А.П. Егоршина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 225 с.

33. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Под ред. В.П. Пугачева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 394 с.

34. Никишин А.Ф., Панкина Т.В., Шипилова С.С. Мотивация торгового персонала: социальный аспект // Приволжский научный вестник. – 2016. – № 5. – С. 67-70.

35. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. – М.: АЗЪ. 2005. – 732 с.

36. Панчук Е.Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации // Психология в экономике и управлении. – 2017. – № 2. – С. 134-137.

37. Первакова Е.Е. Способы нематериальной мотивации инновационной деятельности // Креативная экономика. – 2014. – № 4. – С. 42-51.

38. Пронина С.Г. Основные трудности при внедрении мероприятий по совершенствованию системы мотивации на предприятии // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 7. – С. 129-132.

39. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2016. – 137 с.

40. Симоненко Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – №2 (33). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-truda-kak-uslovie-povysheniya-urovnya-kadrovogo-menedzhmenta-organizatsii> (дата обращения: 14.02.2018).

41. Стояновская И.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2014. – 29 с.

42. Суптело Н.П. Формирование гибкой системы материального стимулирования работников в организации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. –

№ 3. – С. 88-91.

43. Сурков С.А., Бойко Ю.П., Лукашев А.М. Особенности мотивации персонала в период проведения изменений // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 4. – С. 46-50.

44. Телегин В.А. Мотивация и стимулирование работников на предприятии сервиса // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2016. – № 8. – С. 10-13.

45. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие. 5-е изд. – М.: Дело. 2013. – 348 с.

46. Трегубова Р.Д. Мотивация и стимулирование труда как метод управления поведением внутри организации // Модернизация. Инновации. Развитие. – 2016. – № 9. – С. 31-33.

47. Труфанова Т.А., Никулина О.В. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – № 4. – С. 93-96.

48. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 325 с.

49. Федоринова Е.В., Туровец О.Г. Роль и структура мотивационного механизма и экономического стимулирования труда на малых предприятиях // ЭКОНОМИНФО. – 2014. – № 22. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-struktura-motivatsionnogo-mehanizma-i-ekonomicheskogo-stimulirovaniya-truda-na-malyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 14.02.2018).

50. Цибаева М. Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. – 2016. – № 4. – С. 150-154.

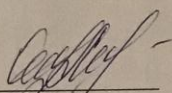
51. Шапиро С.А. Мотивация: монография. – М.: ГроссМедиа, 2016. – 158 с.

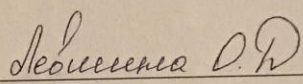
Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах

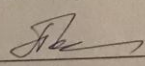
Библиографии 51 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.


(подпись)
«09» 06 2018 г.
(дата)


(Ф.И.О.)

Нормоконтроль пройден:


(подпись)
«09» 06 2018 г.
(дата)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева
(Ф.И.О.)