

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики  
Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа  
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ И  
ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

Работу выполнила:  
студентка IV курса очной формы  
обучения, специальность 38.03.02  
«Менеджмент»

**Гилева Елизавета Андреевна**

\_\_\_\_\_  
(подпись)

<p>«Допущена к защите в ГАК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2018 г.</p>	<p>Научный руководитель: доцент, кандидат экономических наук кафедры экономики <b>Мальцев Олег Валерьевич</b> _____ (подпись)</p>
---	---

ПЕРМЬ  
2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	6
1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом организации.....	6
1.2. Основные методы управления персоналом организации .....	12
1.3. Функции, задачи и цели системы управления персоналом организации.....	16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФЦ «КОЛИЗЕЙ» .....	21
2.1. Характеристика деятельности ФЦ «Колизей» .....	21
2.2. Анализ кадрового состава предприятия .....	29
2.3. Экономическая оценка системы управления ФЦ «Колизей».....	30
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЦ «КОЛИЗЕЙ» .....	36
3.1. Совершенствование системы внутрифирменного обучения ФЦ «Колизей» ..	36
3.2. Совершенствование мотивации персонала ФЦ «Колизей».....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	55

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики в Российской Федерации особенную роль обретают проблемы фактического использования управления персоналом, позволяющих увеличить социально-финансовую производительность деятельности.

Функционирование любой деятельности связано с людьми, которые работают в ней. Точные принципы современной организации управления персоналом связаны с рациональными концепциями и процедурами, которые находят в деятельности определенное значение. Но результат находится в зависимости от руководителей, их знаний в данной области, компетентности, квалификации, выдержки, мотивации, возможности регулировать трудности, способность обучаться.

В тот же момент трудовые взаимоотношения — едва ли не самая сложная проблема, особенно если коллектив имеет большое количество сотрудников. Рабочие взаимоотношения включают в себя широкую область трудностей, связанных с системой рабочего процесса, подготовкой и набором сотрудников, подбором подходящей системы заработной платы, формированием взаимоотношений партнерства в организации.

По этой причине для того, чтобы современные организации функционировали результативно, следует грамотно стимулировать деятельность абсолютно всех сотрудников, при этом регулярно осуществляя контроль за деятельностью коллектива, применяя разнообразные методы управления персоналом. Особый интерес следует уделять качеству рабочего места и условиям труда.

При всей широте методов, с помощью которых возможно мотивировать сотрудников, руководитель организации сам выбирает, каким именно методом он должен заинтересовывать любого сотрудника с целью исполнения основной задачи — выживания компании в строгой конкурентной борьбе.

Актуальность темы обусловлена тем, что на сегодняшний день, для

любого хозяйствующего предприятия большое значение имеет система управления персоналом, способы к распределению обязанностей, принципы воссоздания перспективной организации.

Персонал является важнейшим ресурсом каждого предприятия. Во многом производственная деятельность предприятия, конечные результаты деятельности и его конкурентоспособность зависят именно от качества подбора и эффективности использования этого вида ресурсов.

Поэтому в настоящее время улучшению системы управления персоналом придается большое значение и уделяется много внимания, поскольку только при наличии эффективной организационной структуры, с учетом всех ее положительных и отрицательных сторон, возможно достижение главных целей предприятия.

Цель исследования – на основании комплексного анализа системы управления персоналом разработать рекомендации и мероприятия по ее совершенствованию в ООО «Эльбрус» ФЦ «Колизей».

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы системы управления персоналом в организации;
2. Провести анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО «Эльбрус» ФЦ «Колизей»;
3. Дать оценку эффективности системы управления персоналом в ООО «Эльбрус» ФЦ «Колизей»;
4. Разработать рекомендации и предложения по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Эльбрус» ФЦ «Колизей»;
5. Рассчитать социальную и экономическую эффективность от предлагаемых рекомендаций.

Объект исследования – ООО «Эльбрус» ФЦ «Колизей».

Предмет исследования - процесс управления персоналом.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых, как В.Р. Веснин, И.Н. Герчикова, А.П.

Егоршин, А.Я. Кибанов, В.П. Пугачев, А.И. Турчинов, С.А. Шапиро, М. Армстронг, К. Джеральд, М.М. Кане и др. в вопросах совершенствования механизма и методов управления персоналом в современных рыночных условиях.

Для анализа и обработки материалов в исследовании использованы следующие методы исследования: системного анализа процессов и статистических данных; классификаций; структурного анализа; логического сопоставления и сравнения; а также социологические методы (опрос, анкетирование).

Информационной базой исследования послужили ресурсы Интернет-порталов, устав и внутренняя отчетность ООО «Эльбрус» ФЦ «Колизей».

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий по улучшению системы управления персоналом, которые будут реализованы на аналогичных организациях.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что оно увеличивает представление о новых методах и направлениях управления персоналом организации, аспектах изучения данной проблемы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом организации**

Во всем мире за последние несколько лет проблемы управления персоналом получили приоритетное значение. Управление персоналом в Российской Федерации очень много лет было не актуальным направлением в деятельности организаций и сводилось к стандартному учету сотрудников и их стимулированию с помощью материальных выплат.

В последние десять лет ситуация изменилась, причем изменение произошло вследствие формирования инновационной экономики, целью которой считается укрепление основного капитала- персонала. В то же время в процессе формирования наиболее многообещающим течением оптимизации деятельности организации стало считаться применение индивидуализации сотрудников, то есть в предоставлении развития персонала во благо организации.

По мнению Евдокимова В.В. персонал организации представляет собой основной списочный состав сотрудников, которые выполняют разнообразные производственно-хозяйственные функции [17, с. 36].

Суть управления персоналом состоит в установлении координационно-финансовых, общественно-психологических и правовых взаимоотношений субъекта и предмета управления. В базе данных взаимоотношений лежат основы, способы и формы влияния на интересы, действия и функционирование сотрудников в целях наибольшего использования их знаний, умений и навыков. Методически данная область управления обладает особым дискурсивным механизмом, содержит характерные свойства и характеристики работы, специализированные операции и методы исследования, а также направления анализа содержания работы разных категорий персонала.

Одна из главных особенностей управления персоналом состоит в том, что оно исследует и включает в себя влияние всех моментов деятельности человека при его работе на предприятии.

По мнению Потемкина В.К. значение «управление персоналом» в современной экономической литературе рассматриваются в двух отношениях [33, с. 64]:

– в функциональном отношении - все решения и задачи, влияющие на работу в области кадровой политики (например, адаптация, подбор кадров, использование кадров, аттестация, карьерный рост, повышение квалификации, система морального стимулирования, оплата труда, увольнение (высвобождение) кадров и др.);

– в организационном отношении это понятие включает всех лиц и исполнителей, таким или иным способом отвечающих за работу с персоналом (например, менеджеры, руководители, отдел труда и заработной платы, отдел кадров, отдел подготовки кадров и др.).

Кибанов А.Я. дает следующее определение системе управления персоналом: «Система управления персоналом представляет собой один из структурных компонентов системы менеджмента, и она связана с отношениями между работодателем и работником, как внутри предприятия, так и вне, их взаимосвязями по поводу соблюдения их законных прав и выполняемых ими функциональных обязанностей» [24, с. 18].

Учитывая данные обстоятельства, можно рассматривать систему управления персоналом комплексно с учетом широкого спектра важнейших характеристик, принципов, методов, средств и форм влияния на базовые потребности, интересы, поведение и функциональную деятельность каждого работника предприятия в целях максимального использования его потенциала при выполнении трудовых функций [21, с. 128].

Бухалков М.И. дает следующее определение: «Управление персоналом - система грамотно сформированных социальных и организационно-экономических мер по формированию среды для эффективного развития, функционирования и оптимального использования имеющейся рабочей силы на уровне фирмы» [7, с. 31].

По мнению Веснина В.Р. управление персоналом — это система связанных

организационных, экономических и социально-психологических способов, дающих эффективность трудовой деятельности и повышающих конкурентоспособность предприятия [8, с. 62].

Другой взгляд отражен в определении Егоршина А.П. «Управление персоналом - область функционирования, важными составляющими которой является расчет необходимости персонала, привлечение персонала (отбор персонала), применение в работе, развитие, контроллинг персонала, высвобождение, а также политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, структурирование работ, руководство сотрудниками и управление затратами на персонал [18, с. 123]».

Прежде всего, следует обратить внимание, что выделяются различные подходы к управлению персоналом. При этом их главное отличие базируется на дифференцированном отношении к персоналу как к объекту управления.

Свергун О.Л. выделяет следующие подходы [37, с. 156]:

– в рамках первого фундаментального подхода работники не рассматриваются как отдельные личности, в качестве объекта управления изучается главная функция персонала – труд. Наиболее выдающимися личностями-представителями этого подхода являются К. Маркс, Ф. Тейлор;

– второй подход базируется на признании персонала организации как самостоятельного объекта управления. Здесь целесообразно выделить две концепции: управление персоналом, которое рассматривает любых работников в контексте занимаемых ими должностей и выполняемых функций; управление человеческими ресурсами, при котором происходит фактическое смещение фокуса с занимаемой должности на саму личность, которая рассматривается как сложный и самостоятельный объект организационной единицы;

– третий подход предлагает рассматривать коллектив организации как достаточно сложный ресурс или капитал, находящийся в ведении организации. При этом этот ресурс поддается управлению.

Изучив различные подходы к сущностно-содержательной характеристике процесса управления персоналом, можно сформулировать следующее

определение. Управление персоналом целесообразно понимать, как совокупность различных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, задействованными в конкретной организации.

Таким образом, главное, что включает в себя смысл управления персоналом - это системное, грамотно организованное воздействие с помощью связанных социальных и организационно-экономических мер на процедуру формирования, перераспределения, распределения рабочей силы на уровне организации, на создание условий для применения трудовых качеств трудовых ресурсов в целях повышения эффективности развития предприятия и всестороннего функционирования занятых на нем трудовых ресурсов (рисунок 1) [41, с. 89].

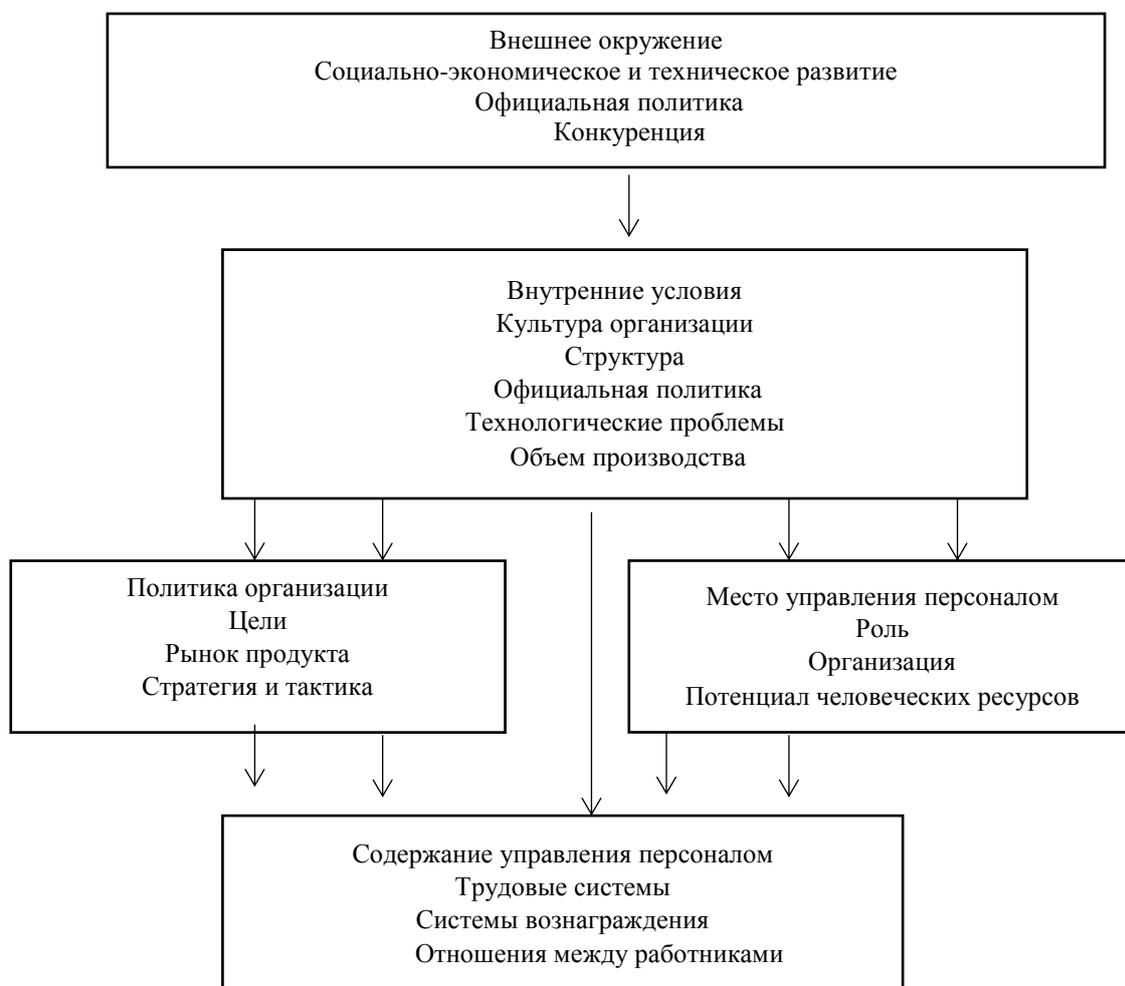


Рис. 1 - Управление персоналом в системе деятельности организации

Управление персоналом изучается в виде непрерывного процесса,

нацеленного на целенаправленное изменение заинтересованности сотрудников, с целью отдачи от них максимальных результатов, а следовательно, и в итоге получения высокого количественного и качественного результата в деятельности предприятия

Функциональная схема управления персоналом рассмотрена на рисунке 2 [27, с. 136]



Рис. 2 - Элементы системы управления персоналом [25, с.17]

По мнению Беляцкого Н.П. смысл управления персоналом включает [5, с. 211]:

- выявление необходимости в кадрах с учетом основных целей развития фирмы, объема выпуска продукции, услуг;
- оптимизация количественного и качественно-профессионального состава сотрудников (система отбора, набора, расстановки и комплектования);
- кадровая политика организации (соотношение с внутренним и

внешним рынком персонала, перераспределение, высвобождение, обучение и переподготовка кадров);

- адаптация и профориентация сотрудников в компании;
- поиск методов оптимальной оплаты и стимулирования работы сотрудников, системы материальных и нематериальных стимулов, предоставление льгот и компенсаций;

- анализ трудовой деятельности и профессиональная аттестация сотрудников, направление ее в русло поощрения и продвижения лучших работников по итогам полученных результатов и значимости работника для компании;

- заинтересованность в труде и грамотного поведения персонала;
- разработка системы профессионального роста кадров (переподготовка, подготовка и развитие гибкости в эффективности на производстве, реализация квалификационно-профессионального движения через оптимизацию трудовой (рабочей) карьеры);

- формирование межличностных отношений между работниками в компании, а также между администрацией и работниками, общественными организациями;

- разработка программы деятельности много функционального подразделения кадровой службы как отдела, отвечающего за обеспечение компании трудовыми ресурсами и формирование надежной социальной защищенностью сотрудника;

- реализация функций управления, а именно понижения, повышения, увольнения, перевода;

- предоставление правового и информационного обеспечения процесса управления персоналом.

Смысл управления персоналом, по мнению автора, состоит в том, что трудовые ресурсы воспроизводятся как конкурентное состояние компании, которое надо развивать, размещать, мотивировать вместе с другими видов ресурсов, чтобы было достижение поставленных целей организации.

Совокупность отечественного и мирового опыта в этом направлении дает возможность сформировать глобальные цели управления персоналом – развитие, формирование и реализация, добиваясь максимальной эффективности от трудовых ресурсов. Это значит повышение результатов работы каждого работника, чтобы он максимальным способом поднимал и вкладывал свои личностные возможности, и таким образом помогал достижению основной цели предприятия, и стимулировал работу других сотрудников в том же направлении.

В итоге, основной смысл в направлении управления персоналом определяется как системно-плановая организация воздействия с помощью связанных социальных и организационно-экономических мер на стадии распределения, формирования, перераспределения трудовых ресурсов на уровне компаний, на обеспечение условий для максимальной результативности применения и продвижения трудовых ресурсов с целью реализации эффективной работы организации и разностороннего развития существующих в ней сотрудников.

На основании вышеизложенного сделаем вывод, что система управления персоналом имеет огромное значение в развитии любой организации. Руководство должно подбирать персонал таким образом, чтобы его потенциал был направлен по специальности на благо предприятия.

## **1.2. Основные методы управления персоналом организации**

Выделим методы эффективного управления персоналом, которые рассматриваются в научных работах российских и иностранных ученых, данные методы обобщены и структурированы в учебнике Глазова М.М. [13, с. 105]:

- 1) управленческие (основанные на наказании и власти административной зависимости; ориентируется на дисциплину);

2) экономические (основаны на экономической мотивации – материальные поощрения, премии);

3) социально психологические (основаны на нравственности, с целью перевода заданий во внутреннюю необходимость человека).

Можно достигнуть при помощи: развития коллектива, формирования нормального эмоционального климата и творческой атмосферы.

Все эти группы методов управления рассматриваются как дополняющие друг друга и достигаются во время развития на производстве.

Но традиционных методов управления недостаточно, поэтому существует намного больше методов системы управления, которые учитывают человеческий фактор, более сложные системы. Классификация методов приведена в таблице 1 [13, с. 112].

Таблица 1 - Методы управления системы управления персоналом организации

Метод	Описание
Экспертно-аналитический	Основан на наборе квалифицированных сотрудников по управлению персоналом. Осуществляется проработка форм систематизации, записи и представляются заключения экспертов. При этом выявляются направления по совершенствованию управления. Но с отсутствием у экспертов единой системы оценки есть риск не высокой точности.
Параметрический	Основа этого метода - выявление степени соответствия между элементами производственной системы и самой системы управления персоналом.
Функционально-стоимостной анализ	Основа этого метода - нахождении более выгодной системы управления персоналом, потому что выявляются, лишние функции управления, которые не выполняются.
Метод аналогий	Этот метод основан на разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения
Типизации подсистем	Метод основан на эффективном использовании типовых решений при совершенствовании управления персоналом.
Творческих совещаний	Основа метода - обсуждение всеми сотрудниками развития системы управления благодаря потоку идей.
Коллективный блокнот	Метод коллективного блокнота продвигает идеи каждого с последующей их коллективной оценкой.

Более современные методы управления предлагают использование двух стилей:

- стиль роли (сформировать у сотрудников чувство важности в коллективе);
- стиль прямого управления (каждый сотрудник должен знать, где начинаются и заканчиваются его обязанности).

По мнению Авдеева В.В. существует множество методов управления персоналом, и они приведены на рисунке 3 [1, с. 105].

Основные методы управления персоналом, по его мнению, это:

- организационно-распорядительные (непосредственные руководящие указания);
- экономические (основанные на материальных стимулах);
- социально-психологические (используются для увеличения социальной активности персонала).



### Рис. 3 – Методы управления персоналом

Теперь виды методов управления персоналом рассмотрим подробнее.

Первый вид – это методы организационно-распорядительные или, как они еще называются, административные. Для данной группы методов характерно централизованное влияние на сотрудников предприятия. Административные методы «работают» посредством воздействия на поведенческие мотивы, а именно: чувство долга, дисциплинированность, ответственность, желание придерживаться корпоративной культуры, лояльность к фирме. К данному виду методов относятся такие подвиды, как:

- методы организационного влияния, которые опираются на соответствующие нормативные документы (например, инструкции и т.п.) данной фирмы;
- организационно-стабилизирующие методы – это федеральные законы, стандарты и другие нормативные акты государственного уровня;
- дисциплинарные методы – это методы, которые сдерживают воздействие негативных стимулов такие, как риск увольнения, штрафные санкции,
- распорядительные методы – те, которые установлены документами оперативного руководства (например, приказы и распоряжения).

Второй тип – это экономические методы, делящиеся на две группы:

- экономические методы, которые действуют внутри предприятия (например, поощрения труда материального характера);
- экономические методы общегосударственные (например, налоговая система государства, механизмы кредитно-финансового характера конкретного региона и/или всей страны).

И третий тип методов управления персоналом – это социально-психологические методы, к которым относятся все методы морального, психологического воздействия на персонал фирмы и которые связаны с социальными взаимоотношениями в трудовом коллективе. К данному типу методов можно отнести такие, как:

- умение руководителя предприятия быть примером для своих сотрудников, его способность мотивировать своих работников, а также эффективно управлять кадровым составом;
- формировать группы сотрудников так, чтобы в них присутствовала творческая атмосфера и положительный морально-психологический климат, т.е. с учетом психотипа и характера каждого работника фирмы;
- организация участия сотрудников в управлении предприятием, в принятии различного рода решений;
- поддержка общепринятых социальных и этических норм;
- стимулирующие и мотивирующие ориентиры: ощущение сопричастности, общности целей и задачи деятельности;
- организация досуга сотрудников фирмы, удовлетворения их культурных, эстетических и духовных потребностей;
- гарантия социальной защиты персонала, куда относятся различного рода льготы, бонусы, бесплатное питание, компенсация мобильной связи и т.д.;
- формирование системы санкций и поощрений, основанной на сочетании негативных и положительных стимулов.

Чаще всего предприятие использует в своей деятельности ни один, а комплекс методов управления персоналом. Но в любом случае эффективность используемых методов зависит от особенностей производственной деятельности.

### **1.3. Функции, задачи и цели системы управления персоналом организации**

Управление, которое ориентировано на работу с сотрудниками фирмы, подразумевает тот факт, что существует управленческая структура, связывающая

руководящие кадры предприятия с подчиненными, а также грамотно сформулированные задачи управления сотрудниками фирмы.

В качестве главных целей управления персоналом можно назвать развитие фирмы и финансовую стабильность. Можно определить несколько ориентиров цели управления персоналом – это:

- экономическое направление цели: здесь подразумевается получение заранее определенного дохода, как итога работы фирмы;

- научно-техническое: данное направление обеспечивает необходимый научно-технический уровень соответствия продукции требованиям рынка сбыта, а также увеличения трудовой производительности за счет введения технологических новшеств;

- производственно-коммерческое – обеспечение конкретного объема изготовления и реализации продукции предприятия;

- социальное: данное направление должно обеспечивать достижение нужной степени социальных потребностей.

Таким образом, даже если основная цель системы управления персоналом – это экономический рост фирмы, одновременно учитывается и социальный аспект. Организационные цели по управлению персоналом должны учитывать потребности сотрудников и одновременно вести к росту экономического благополучия предприятия.

Для осуществления цели управления персоналом создается специальная система с применением современных научных правил и методических рекомендаций специалистов, которая позволяет руководить кадрами предприятия. И если сама цель управления кадрами является статичным состоянием, достичь которого стремятся постановщики цели, то динамическим процессом является функция управления персоналом.

И.Н. Герчикова в качестве главных задач управления персоналом называет следующие [12, с. 141]:

- система управления кадрами должна быть эффективной и жизнеспособной;

- формирование плана работы с сотрудниками в долгосрочной перспективе;
- разработка оперативного (краткосрочного) плана работы с персоналом;
- определение качественной и количественной потребности в персонале.

Для решения вышеуказанных задач необходимо проводить ряд мероприятий, а именно:

- отбор сотрудников согласно коллективным требованиям;
- повышение мотивации и стимулирование персонала;
- урегулирование возникающих споров и конфликтов;
- формирование безопасных условий труда для сотрудников;
- составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций.

На основании представленных задач, отметим, что функции, которые должны быть выполнены, должны применяться в каждом предприятии для того, чтобы данные нововведения были эффективными.

Карташова Л.В. в механизме управления трудовыми ресурсами выделяет четыре функции управления, для наглядности представленные на рисунке 4 [22, с. 203].

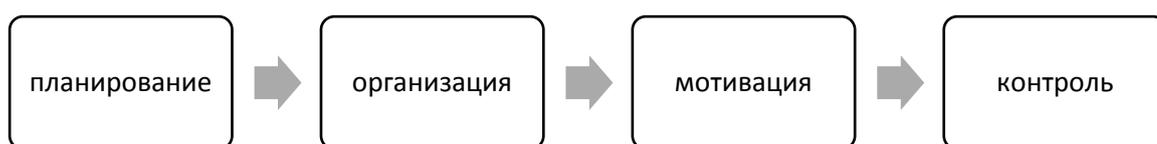


Рис. 4 - Функции системы управления

Основой многофункциональной цепочки считается составление плана, что определяет миссии, задачи, структуру программы концепции управления персоналом.

Для любых целей организации характерны следующие признаки:

- отражение положения дел в будущем;

- отражение состояния дел с моментом обязательности для всех сотрудников;

- официальное принятие и получение одобрения руководителя.

Система управления персоналом – это стимул, цели управляют и координируют поведение сотрудников предприятия и одновременно отвечают за утверждения критериев контроля. Иначе говоря, цели управления отвечают за реализацию таких функций, как:

- управление персоналом;

- координация действий;

- контроль и корректировка критериев в соответствии с изменяющимися окружающими условиями.

Итак, система целей управления персоналом обладает двойной направленностью и в зависимости от умения руководства предприятия совместить эти две направленности в итоге зависит эффективность деятельности всего предприятия в целом.

### **Вывод по ГЛАВЕ 1:**

Итак, под управлением персоналом понимается руководство людьми, труд, опыт и талант которых используется для достижения целей предприятия.

Сегодня теме управления персоналом предприятия уделяется все больше и больше внимания, и физический и творческий потенциал персонала используется руководством фирмы по максимуму, поскольку именно от сотрудников зависит эффективность деятельности всего предприятия в целом. Но проблема состоит в том, что далеко не каждый руководитель способен грамотно и целесообразно осуществлять подбор персонала для своего предприятия, а также сформировать благоприятный климат трудового коллектива своей организации.

Система управления персоналом решает комплекс задач, а именно:

- отбор сотрудников высокой квалификации в конкретной сфере деятельности и согласно коллективным требованиям;

- стимулирование персонала предприятия и их мотивирование;

- формирование и совершенствование системы оплаты труда в сторону роста;
- регулярная профподготовка персонала и повышение квалификации, что в свою очередь положительно влияет на оценку и карьерный рост сотрудников;
- формирование эффективной внутренней коммуникации с целью сплочения сотрудников предприятия;
- и др.

Основной целью работы всех сотрудников каждого предприятия является производство продукции в соответствии с требованиями и пожеланиями потребителей, а также получение превосходства над фирмами-конкурентами.

Таким образом, система управление персоналом обладает колоссальным значением в совершенствовании деятельности любой организации. Директору по персоналу необходимо уметь качественно подбирать сотрудников, чтобы затем их потенциал направить на благо предприятия.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ФЦ «КОЛИЗЕЙ»

### 2.1. Характеристика деятельности ФЦ «Колизей»

ФЦ «Колизей» вот уже 12 лет присутствует на рынке фитнес-индустрии в городе Пермь. Центр расположен на площадке около 2000х тысяч кв.м., оформленных по самым высоким фитнес-стандартам и включает в себя: тренажерный зал с панорамным видом на город; залы: бокса, восточных единоборств, групповых программ, два зала для индивидуальных занятий, игровой зал, скалодром, детский центр, фитнес-бар, салон красоты, кабинет массажа, косметологический кабинет, финская сауна, хамам, консультации врача, диетолога и. т.д.

Так же огромными преимуществами ФЦ «Колизей» являются [1]:

- удобное расположение в центре города;
- удобный график работы, позволяющий всем категориям населения выбрать для себя время и посетить фитнес-центр;
- команда профессионалов, которая позволяет заниматься самостоятельно или под руководством тренера;
- большой спектр базовых и дополнительных услуг в одном месте;
- более 70 направления групповых программ;
- обеспечение посетителей: полотенцами, халатами, тапочками; возможностью аренды шкафчиков, сейфов.

Вся команда Фитнес-клуба «Колизей» в лице его руководителей, тренеров и других сотрудников, стремится как можно более интересно и ярко проводить каждый день, создать уникальный продукт (услугу), который будет выделять организацию из всех представленных центров в городе и даже края. Именно поэтому весь коллектив придерживается активной жизненной позиции и много сил уделяет на развитие клуба. Фитнес является неотъемлемой частью жизни, поэтому основной миссией ФЦ «Колизей» считается предоставление всем

клиентам качественной фитнес-услуги, направленной на здоровый образ жизни! Компания гордится своими клиентами, которые неизменно посещают центр, заряжают их энергией, делают жизнь ярче и здоровее!

Целью клуба является – организация всех необходимых условий для укрепления и поддержания физической формы и личного здоровья каждого посетителя, исходя из этого, стратегия управления и развития компании включает в себя [1]:

1. Индивидуальный подход к каждому клиенту;
2. Анализ посетителей, объединение их в конкретные категории;
3. Оценка конкурентов (в постоянном режиме);
4. Сравнительный анализ плана поставленных задач и факта их выполнения;
5. Внедрение и корректировка системы мотивации сотрудников;
6. Разработка и внедрение новых услуг, совершенствование имеющихся;
7. Постоянная работа, направленная на повышение квалификации сотрудников.

Эти принципы присутствуют во всех предлагаемых услугах Клуба, формируют его культуру, помогая осуществлять поставленную миссию.

Команда ФЦ «Колизей» уже 12 лет создает такие условия, в которых клиенты получают удовольствие, как от результата, так и от процесса тренировок. За счет квалифицированной команды фитнес-экспертов, гибкого сервиса, надежного имиджа, передовых технологий, современной фитнес-среды, новых проектов и многого другого.

#### 1. Многообразие фитнеса в одном клубе

Концепция клуба объединяет множество услуг для всей семьи в одном месте:

- 1) Тренажерный зал с панорамным видом на центр города
- 2) Более 70 видов групповых программ
- 3) Зал аэробики
- 4) Зал Cycle

- 5) Зал восточных единоборств
- 6) Зал бокса
- 7) Залы персональных занятий йоги и пилатеса
- 8) Игровой зал для командных видов спорта:
  - Баскетбол
  - Волейбол
  - Мини-футбол
  - Бадминтон
  - Настольный теннис
  - Скалодром для детей и взрослых
  - Флорбол
- 9) Функциональная диагностика и консультация врача-диетолога
- 10) Массаж (восстановительный, реабилитационный, антицеллюлитный)
- 11) Комплекс SPA-услуг
- 12) Финская, турецкая сауна, джакузи
- 13) Салон красоты
- 14) Фитнес-бар
- 15) Детский центр (2-14 лет)

## 2. Высокий уровень сервиса

Многолетний опыт работы позволяет гарантировать высокий уровень сервиса и качество предоставляемых услуг, создавая комфортные и удобные условия для тренировок [1].

## 3. Команда профессионалов

Достичь поставленных целей, разработать индивидуальную программу тренировок и добиться результата поможет команда профессионалов. Тренеры фитнес-центра Колизей - это элита фитнеса: дипломированные специалисты, чемпионы мира и мастера спорта международного класса.

## 4. Доверие более 4000 клиентов

Фитнес-центр Колизей - объединяет успешных и целеустремленных людей, заботящихся о своем здоровье, красоте и внутренней гармонии. Каждый находит свои преимущества тренировок:

- фитнес для всей семьи с большим выбором детских программ (детский центр с 2-х лет)
- поздние и ранние тренировки для людей, которые ценят свое время
- корпоративные программы для сплочения коллектива
- внутриклубные мероприятия
- фитнес для беременных
- восстановление после травм.

Управление персоналом - это процесс обеспечения кадрами, организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития.

Успех работы компании, в первую очередь, обеспечивают работники, поэтому современная концепция управления предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей - персоналом организации.

За подбор персонала в ФЦ «Колизей» отвечает руководитель каждого из направлений деятельности (департамента). Руководитель каждого из них подчиняется непосредственно генеральному директору ФЦ [1].

В задачи руководителя входит:

1. Организация работы по обеспечению подбора, обучению, оценки и использования персонала.
2. Участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним.
3. Организация системы учета кадров, анализ текучести кадров.

Функциональные обязанности заключаются в следующем:

1. Разработка текущих и перспективных планов комплектования фитнес-центра кадрами с учетом изменения состава сотрудников в связи с изменением внешней и внутренней среды организации.

2. Анализ деловых качеств, индивидуальных особенностей каждого сотрудника с целью рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя организации (и/или департамента), создание соответствующих условий для деятельности, повышения образовательного и квалификационного уровней.

3. Организация работы с целью выявления индивидуальных особенностей работника для резерва на выдвижение, продвижения конкретного человека либо департамента.

5. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами ФЦ Колизей, выдача различного рода справок работникам предприятия.

6. Разработка системы мотивации для сотрудников.

7. Разработка и внедрение ключевых показателей эффективности на каждый департамент и в отдельности на руководителя.

8. Подготовка материалов для представления сотрудников к поощрениям и награждениям.

9. Контроль над исполнением руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам работы с кадрами.

10. Изучение движения кадров, причин текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению.

11. Осуществление систематического контроля и инструктажа работников по учету кадров.

12. Организация контроля над состоянием трудовой дисциплины и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

13. Составление всей установленной отчетности по вопросам кадров.

Кадровая служба ФЦ «Колизей» включает в себя следующие документы:

1. Структура и штатное расписание.
2. Правила внутреннего трудового распорядка.
3. Положение об оплате труда.
4. Положение о мотивации.

5. Должностные инструкции.
6. Личные дела сотрудников.
7. Приказы по личному составу и по отпускам.
8. Трудовые договоры.
9. Трудовые книжки.
10. Соглашения о неразглашении конфиденциальной информации.
11. Договоры о материальной ответственности.
12. Книга регистрации приказов (по личному составу, по отпускам).
13. Табели учета рабочего времени.
14. Графики отпусков.

Штат сотрудников ФЦ «Колизей» составляет 70 человек. При планировании численности работников учитывается: общее количество клиентов каждого подразделения, нагрузка на каждый из департаментов, а также показатели текучести кадров и их причины.

Несмотря на то, что фитнес-центр «Колизей» стабильно функционирует на рынке, можно выделить ряд проблем в области управления персоналом. В первую очередь, проблема, характерная для этой системы- текучесть кадров.

Проанализировав ежемесячные отчеты по высвобождению персонала в ФЦ «Колизей» за 2017 г., было выявлено, что текучесть кадров наиболее выражена среди тренеров.

Также на основании анализа ежемесячных отчетов было установлено, что большинство сотрудников увольняются в первые месяцы работы. Для выявления причин увольнения контактного персонала была разработана анкета-опросник, включающая ряд вопросов:

1. Низкая заработная плата;
2. Неудовлетворенность режимом и условиями работы;
3. Отсутствие социальных гарантий;
4. Отсутствие системы адаптации;
5. Отсутствие перспектив профессионального роста;

6. Неудовлетворенность отношением руководства компании к сотрудникам в целом;

7. Неверное представление о работе;

8. Удаленность работы от места жительства;

9. Трудности во взаимоотношениях с коллективом;

10. Не прошел аттестацию;

11. Отсутствие стабильности;

12. Невозможность совмещения работы с учебой;

13. Другие причины.

При увольнении каждого сотрудника просили заполнить анкету - поставить отметку напротив причины, заставившей его уволиться. При анализе данных анкет, было выявлено, что основными причинами увольнения стали:

- неудовлетворенность отношением руководства компании к сотрудникам в целом - 65%;

- неудовлетворенность режимом и условиями работы - 13%;

- удаленность работы от места жительства - 2%;

- не прошел аттестацию – 4%;

- трудности во взаимоотношениях с коллективом - 1%.

Также особо стоит отметить, что 15% опрошенных в пункте «Другие причины» указали, что «стало неинтересно работать».

Исходя из вышеуказанных причин увольнения сотрудников, можно сделать вывод, что существующей системой управления персоналом в ФЦ «Колизей» упускается очень важный элемент, обеспечивающий эффективность системы - так называемый «человеческий фактор». Руководство фитнес-центра использует «технический» подход к управлению персоналом. Результат обеспечивается за счет строгого соответствия персонала техническим (функциональным) характеристикам (уровню квалификации, возрасту, стажу, образованию) и применению контроля на всех этапах системы управления персоналом.

С целью усовершенствования процесса подбора кадров рекомендуется дополнить применяемую в ФЦ «Колизей» технологию подбора рядом приемов:

- проведение структурированного собеседования при первичном отборе;
- внедрение психологических тестов;
- применение CASE – интервью;
- использование методов оценки правдивости соискателя;
- кратковременная стажировка соискателя.

С целью улучшения системы обучения и развития персонала и управления карьерой рекомендуется - разработать и внедрить учебную программу ориентации и адаптации нового сотрудника;

- внедрить практику наставничества (стажировка);
- ежедневно проводить мини-тренинги;
- применять наглядные пособия;
- проводить конкурсы для стимулирования самообучения и повышения мотивации и лояльности к организации.

Данные мероприятия позволят свести текучесть кадров к минимуму и повысить эффективность системы управления персоналом.

## 2.2. Анализ кадрового состава предприятия

Рассмотрим основные кадровые показатели ФЦ «Колизей». В основном, в компании работают мужчины.

При найме на работу отдается работникам в возрасте 25 - 40 лет, так как они наиболее энергичны и трудоспособны, а также имеют достаточный опыт работы в данной области.

Семейное положение сотрудников приведено в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Семейное положение сотрудников

Статус	Кол-во чел.
Не женат/не замужем	25
Женат/ замужем	10
Женат/замужем, есть дети	35
ИТОГО	70

Образовательный состав персонала ФЦ «Колизей» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Образовательный состав персонала

Образование	Кол-во чел.
Среднее	-
Незаконченное высшее	1
Высшее	62
2 и более высших образований	7
ИТОГО	70

По таблице 2.2 можно сделать вывод, что образование сотрудников ФЦ «Колизей» преимущественно высшее.

Структура работников представлена на рисунке 2.2.

Распределение персонала по стажу работы в компании приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Стаж работы персонала в компании

Стаж работы в компании	Кол-во чел
Меньше 6 мес	9
6 мес	16
1 год	15

1.5 лет	13
2 года	5
2.5 лет	5
3 года	2
Более 3-х лет	5
ИТОГО	70

Максимальное количество человек имеет стаж работы не более 1 года, учитывая, что компания функционирует на рынке услуг уже более 3-х лет, можно сделать вывод, что в компании наблюдается высокая текучесть персонала.

В связи с чем, рассмотрим коэффициент текучести персонала ФЦ «Колизей» (см. таблицу 2.4) за все время деятельности компании.

Таблица 2.4 - Текучесть персонала

Текучесть	2016	2017
Общее число работников	65	70
Кол-во уволенных чел.	3	5
%	4,6	6

В 2016 году он немного увеличился и стал равен 4,6 %. Однако в 2017 году текучесть персонала компании значительно возросла и составила 6%. Выявление причин текучести показало, что данные высокие показатели обусловлены недовольством, как сотрудников, так и руководства существующей в компании системой УП.

### **2.3. Экономическая оценка системы управления ФЦ «Колизей»**

С целью экономической оценки эффективности системы управления ФЦ «Колизей» выбрана желаемая модель системы УП (модель - эталон) с учетом показателей передовых систем УП. Модель - эталон системы управления персоналом представляет собой совокупность показателей результативности процессов в области УП, которые позволят компании достичь цели [2]. Для этого

были выбраны критерии эффективности процессов в области УП, которые представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5. Критерии эффективности процессов в области УП

Направление	Критерии
Подбор и найм	- Соответствие сотрудников требованиям должности; - Скорость заполнения вакансий; - Стоимость найма одного работника.
Адаптация	- Степень интеграции индивида со средой, включенность в деятельность коллектива; - Период адаптации.
Развитие и обучение	- Соответствие требуемому уровню знаний; - Наличие роста персонала; - Затраты на обучение.
Мотивация	- Объем выполненных сотрудниками работ; - Затраты на стимулирование персонала.
Оценка и аттестация	- Регулярность; - Объективность; - Содержательность.
Создание корпоративной	- Количество конфликтов в коллективе; - Уровень сплоченности коллектива.

Определены значения критериев, которые содействуют достижению целей компании, они и составляют модель - эталон системы УП (см. таблицу 2.6).

Таблица 2.6. Модель-эталон системы УП и шкала результативности

Показатели результативности процессов	Ед.изм	Модель-эталон	Бальная шкала			
			1	0,8	0,5	0,3
<b>Процесс подбора и найма</b>						
Соответствие нового сотрудника требованиям должности	%	100	80	50	30	< 30
Скорость заполнения вакансий	дни	20	30	40	50	>50
Стоимость найма одного работника	Тыс. Руб.	50	60	70	90	>90
<b>Адаптация</b>						
Период адаптации нового сотрудника	мес	0.5	1	2	3	>3
<b>Развитие и обучение</b>						
Кол-во сотрудников, прошедших обучение	%	100	80	50	30	<30

Затраты на обучение	тыс.руб	10	20	30	50	>50
Мотивация						
Объем продаж	тыс.руб/ мес	1000	800	500	300	<300
Оценка и аттестация						
Кол-во сотрудников, прошедших аттестацию	%	100	80	50	30	<30
Корпоративная культура						
Количество конфликтов в коллективе	Ед./мес.	0	1	2	3	>3

Модель-эталон показывает необходимые значения показателей, которым система УП компании должна соответствовать, чтобы достичь поставленных целей. Шкала результативности, представленная в баллах, показывает уровень эффективности осуществляемых процессов в области управления персоналом.

Для определения уровня эффективности использования кадрового потенциала ФЦ «Колизей» рассмотрен каждый процесс в области УП и проведен анализ на соответствие эталону.

Службу управления персоналом в данной компании представляет директор по персоналу. Его главная функция и первоочередное назначение - это содействие росту эффективности бизнеса путем обеспечения компании человеческими ресурсами в необходимых объемах и требуемой квалификации [3].

В рамках достижения данной цели перед директором по персоналу стоят следующие задачи:

- осуществление мероприятий по подбору и найму персонала;
- адаптация персонала;
- по развитие и обучению персонала;
- мотивация персонала;
- оценка и аттестация.

В своей деятельности директор по персоналу руководствуется действующим законодательством РФ, руководящими нормативными документами.

Процесс развития и обучения персонала компании осуществляется путем самостоятельного чтения и изучения сотрудниками литературы по своему направлению и приобретенного ими опыта в течение работы. В ситуациях если работник не знает технологию осуществления какого-либо процесса или не знает, как составить какой-либо документ он вправе обратиться к своему непосредственному руководителю с этим вопросом, на что руководитель в свою очередь обязательно старается ответить и помочь каждому.

Таким образом, так как каждый работник имеет возможность проконсультироваться с руководителем по интересующему вопросу и получает реальный опыт на практике, можно считать, что процесс обучения проходит каждый сотрудник. Однако данный процесс требует внедрения новых методов подготовки и переподготовки персонала.

Эффективности работы сотрудников зависит от пяти основных факторов [16]: знание работы; способности, квалификация; мотивация; персональные, организационные и внешние факторы. Причем одним из решающих факторов является мотивация.

Установлено, что мотивация работника зависит от ожидания результата и ожидания награды и ее привлекательности. Для создания эффективной системы мотивации следует учитывать индивидуальные мотивирующие факторы, которые влияют на каждого сотрудника предприятия, что позволит соблюсти оптимальный баланс между материальной и нематериальной составляющими системы, а также поощрением и наказанием.

На мотивацию персонала оказывают влияние такие личностные качества как удовлетворенность работника полученным вознаграждением, образование и семейное положение, опыт работы, психологические факторы. Перечисленные личностные качества со временем меняются, поэтому на разных этапах развития карьеры мотивационные стимулы сотрудников предприятия изменяются (табл. 2.7).

Таблица 2.7 - Мотивационные стимулы персонала в зависимости от этапов развития карьеры

Этапы развития карьеры	Мотивационные стимулы
Поиск	Профессиональное обучение Постоянный контроль руководства за работой работника Демонстрация руководством удовлетворенности <del>результатами деятельности работника</del>
Становление	материальное стимулирование признание развитие карьеры
Стабильность	Повышение оплаты труда Сохранение достигнутых результатов - статус, признание,
«Выход из игры»	Четкая схема возможного карьерного роста Расширение круга обязанностей работника

Несмотря на существование различных мотивационных стимулов, существенное влияние на результаты работы персонала осуществляет практика поощрений (стимулирование).

Практический опыт предприятий показывает, что при разработке и внедрении на предприятии системы стимулирования труда необходимо учесть следующие требования:

1. Объективность и прозрачность расчетов для работника.
2. Целевые ориентиры должны быть реально достижимыми, но требовать определенных усилий работников.
3. Размер премии должен быть ощутимым для работника, а общая величина компенсационного пакета должна быть конкурентоспособной на рынке труда.
4. Отсутствие верхней границы в расчете переменной части дохода работника.

Проведенное исследование свидетельствует, что в практической деятельности ФЦ «Колизей» целесообразно применять следующие виды системы материального стимулирования персонала:

- 1) система стимулирования с постоянным (фиксированным) доходом;
- 2) система стимулирования с переменной частью;
- 3) система стимулирования с комбинированием постоянной и переменной составляющих.

## **ВЫВОДЫ по 2 главе:**

Таким образом, из проведенного анализа можно сделать вывод, что система управления ФЦ «Колизей» является не эффективной. Основной причиной является немотивированность персонала фитнес центра. Система стимулирования работников ФЦ «Колизей» должна отличаться многообразием методов и подходов. Большинство схем включать несколько компонентов переменной части дохода и при этом неизменной компонентой являются выплаты, привязанные к проценту выполнения плана продаж. Мотивируя работников к повышению выполнения плана, необходимо помнить о качестве обслуживания клиентов, поэтому система мотивации обязательно должна базироваться на ключевых принципах работы с клиентами.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФЦ «КОЛИЗЕЙ»**

### **3.1. Совершенствование системы внутрифирменного обучения ФЦ «Колизей»**

Разработка мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения в ФЦ «Колизей».

На основании анализа, проведенного в предыдущем разделе, можно определить ряд рекомендаций для ФЦ «Колизей», которые будут направлены на совершенствование системы внутрифирменного обучения, которые в дальнейшем, позитивно повлияют на деятельность всей организации, повысят производительность труда персонала, компетенции и мотивацию сотрудников.

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что внутрифирменному обучению и определению необходимости обучения персонала в организации уделяется чрезмерно мало внимания. Для решения данной проблемы предлагаем создать в ФЦ «Колизей» новое функциональное подразделение «Сектор обучения» (далее СО) и, тем самым, создать новую, более эффективную систему внутрифирменного обучения. Создание СО в организации имеет большое количество плюсов:

работники СО будут самостоятельно заниматься планированием обучения и разработкой программ обучения для сотрудников организации, тем самым уменьшат нагрузку менеджеров по управлению персоналом, которые и так перегружены;

процесс обучения работников будет протекать в непрерывном режиме и без отрыва от работы;

обучение будет производиться с учётом специфики должности работников, уклона на развитие и приобретение практических навыков и знаний, а не на изучение теории;

снижение затрат на обучение персонала, потому что проводить обучение внутри организации значительно дешевле, чем «на стороне».

СО сможет обеспечить теоретическую и практическую подготовку персонала по необходимым и разнообразным, в зависимости от профессий, программам [5]. Функциями СО станут:

- составление планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- определение потребности в обучении персонала;
- организация деятельности по составлению программ обучения;
- подбор наставников из числа успешно работающего персонала;
- обеспечение тренеров-преподавателей учебными и методическими пособиями;
- участие в работе аттестационных комиссий;
- проведение социологических исследований;
- разработка мероприятий по дальнейшему совершенствованию системы обучения персонала;
- составление графиков и расписания занятий для всех, участвующих в обучении или переподготовке должностей.

Таким образом, создание нового структурного подразделения «Сектор обучения» в ФЦ «Колизей» позволит устранить имеющиеся проблемы с внутрифирменным обучением персонала и чрезмерной загруженностью менеджеров по управлению персоналом. А так же приобщить к процессу внутрифирменного обучения должности, внимание к которым раньше отсутствовало, от профессиональных навыков и мастерства которых напрямую зависит объём продаж и, как результат, прибыль организации.

Для создания СО нам потребуется задействовать 5 специалистов, а именно: начальника СО, специалистов по обучению персонала, специалиста по развитию персонала, и психолога. Определив необходимость в специалистах в таблице 3.1, определим их должностные обязанности. С целью экономии финансовых средств, нами было принято решение возложить выполнение должностных обязанностей руководителя СО на действующего начальника отдела управления.

Таблица 3.1 – Перечень должностных обязанностей необходимых для создания СО в ФЦ «Колизей» специалистов

Наименование должности	Обязанности
1. Начальник СО	Должен уметь: осуществлять руководство деятельностью СО; оценивать эффективность деятельности членов СО и проводимых ими мероприятий; контролировать эксплуатацию оборудования и коммуникаций; организовывать системы закупок и доставки необходимого для деятельности оборудования и канцелярских принадлежностей.
2. Специалист по обучению персонала	Должен уметь: определить потребность в обучении и его цели; разработать программы обучения и уметь оценить их результаты; обладать навыками разработки презентаций и навыками управления поведением участников; иметь хорошо развитые навыки коммуникации и обратной связи.
3. Специалист по развитию персонала	Должен уметь: определять потребность в обучении и его цели; разработать программу обучения и уметь оценить её результат; составлять ежемесячные отчеты по подготовке и повышению квалификации кадров; разрабатывать инструктивные и нормативные документы по профессиональному развитию персонала в пределах своей компетенции; разрабатывать рабочий материал и формировать методологическую базу для проведения социологических исследований; составлять характеристики работников с рекомендациями наиболее оптимального использования профессиональных возможностей личности, с учетом перспективы его профессионального развития; осуществлять мероприятия по производственной адаптации вновь принятых работников.
4. Психолог	Должен уметь: изучать морально-психологический климат и условия труда в коллективе; разрабатывать и внедрять мероприятия по улучшению морально-психологического климата в коллективе; при необходимости оказывать психологическую помощь сотрудникам организации.

Следует заметить, что несмотря на крупный размер организации, должность психолога в ФЦ «Колизей» ранее отсутствовала. Мы подчёркиваем необходимость создания этой штатной единицы в организации, так как в

современных условиях ведения бизнеса всё большее значение приобретает информация, отражающая не только показатели производительности труда персонала, но и информация, отражающая социально-психологические явления и процессы, возникающие в трудовом коллективе. Изучения требуют: сфера межличностных отношений, эмоциональный потенциал трудового коллектива, мотивация сотрудников и тд. Необходимость включения в штат работников психолога, так же обусловлена широким перечнем вопросов, которые он способен решать [6]:

- помощь в отборе кандидата на вакантную должность;
- оценка профессиональной пригодности работников;
- разрешение межличностных и групповых конфликтов, возникающих в трудовом коллективе;
- развитие мотивации сотрудников.

Принципиально новый подход к обучению персонала после открытия СО, обуславливается тем, что впервые в процесс внутрифирменного обучения включаются не только руководители и наиболее ценные специалисты, но и рядовые работники, а что особенно важно, консультанты, которые раньше обучением не охватывались.

По-нашему мнению, ФЦ «Колизей» крайне необходимо начать уделять внимание качественному составу и профессионализму консультантов, так как:

- именно они контактируют с клиентами и являются «лицом компании». Это особенно важно, ведь зачастую, в процессе общения с консультантом, у клиента складывается то или иное мнение об организации;

- консультанты формируют объём продаж для компании, поэтому развитие у данных сотрудников навыков продаж и умения управлять клиентом приведёт к повышению уровня продаж и, как следствие, увеличению прибыли всей организации;

- от профессионализма и уровня подготовки консультантов зависит станет ли разовый клиент постоянным;

- консультанты, из-за постоянного взаимодействия с различными клиентами, являются самыми психологически уязвимыми сотрудниками организации. Только профессионально подготовленный консультант, после «сложного» клиента сможет сохранить позитивный настрой и высокий темп работы.

Подтвердив необходимость включения в процесс внутрифирменного обучения консультантов, нами была разработана примерная программа обучения для данной должности в ФЦ «Колизей» под названием «Вперёд к успеху».

Для программы обучения «Вперёд к успеху», разработанной для должности консультант, предполагается нагрузка в размере 6 часов в неделю (2 дня по 3 часа) в течение месяца.

Предполагаемое содержание программы обучения [7]:

Блок 1. «Установление первоначального контакта с клиентом»:

а) изучение теоретических аспектов первоначальных действий консультанта: установление контакта с потенциальным клиентом (изучение психологического типа клиента и методов его определения);

б) определение оптимальной дистанции при общении с клиентом, изучение допустимых невербальных аспектов общения (позы, мимика, жесты);

в) разбор наиболее эффективных вербальных способов вступления в контакт с клиентом;

Планируемый результат: установление контактов с клиентами разных типов с использованием различных методов.

Блок 2. «Определение потребности клиента»:

а) освоение инструментов для выявления потребности («спираль» вопросов и техника активного слушания).

Планируемый результат: эффективное выявление потребности и предложение более дорогой услуги.

Блок 3. «Презентация услуги»:

а) изучение структуры эффективной презентации услуги; б) обзор существующих методик «безболезненного озвучивания цены».

Планируемый результат: способность проводить эффективную презентацию услуги.

Блок 4. «Работа с возражениями и сомнениями клиента»:

а) разбор типичных ошибок, провоцирующих у клиента возражение (на примере деловых игр);

б) составление схемы процесса обработки возражений.

Планируемый результат: освоение методики контраргументации; выработка вариантов ответов на типичные возражения клиентов;

Блок 5: «Завершение контакта»:

а)

определение наиболее действенных способов помощи клиенту принять решение о покупке.

Планируемый результат:

освоение методики «Склонения к покупке» и вариантов прощания с клиентом, как способа продолжения отношений.

Блок 6: «Поведение в предконфликтной и конфликтной ситуации»:

а) предконфликтная ситуация – выявление «фраз-амортизаторов» и ситуаций, способных спровоцировать конфликтную ситуацию;

б) разработка моделей поведения в конфликтной ситуации, изучение эффективных и неэффективных моделей на примере реальных ситуаций;

в) работа с кейсами на тему «модель разрешения конфликтной ситуации по методу: «претензия - это хорошо».

Планируемый результат: приобретение навыков избегания и разрешения конфликта .

По-моему мнению, увеличить эффективность работы открываемого СО в ФЦ «Колизей», поможет совершенствование работы отдела управления персоналом, а именно, системы найма персонала. Сложившейся в ФЦ «Колизей» системе найма персонала не хватает креативности и использования современных подходов. Менеджерами по подбору персонала не учитываются психофизиологические особенности, способности и таланты кандидатов на вакансии. Они работают в соответствии со строгой должностной инструкцией, которая определяет их деятельность и подход к кандидатам.

Рекомендуем при выборе кандидата больше внимания уделять природным способностям человека, выявлять склонность к обучению и потенциал кандидата, а не его дипломам и наличию дополнительного образования.

Также необходимо сместить акцент с того «чем раньше занимался кандидат?» на «что это за человек?».

В первую очередь нужно увидеть в кандидате необходимый потенциал, а не искать «готовых» работников. Следует на первоначальном этапе оценить способности и таланты кандидата, а затем развивать и поддерживать эти таланты, инвестируя в его обучение и подготовку.

Такой подход к найму персонала мы считаем более современным и эффективным, так как он будет направлен на долгосрочную перспективу, и будет способствовать созданию наиболее производительного, креативного и устойчивого коллектива с низким показателем текучести кадров, что, тем самым, повысит эффективность работы СО.

Поскольку СО является самостоятельным структурным подразделением, подчиняющимся непосредственно руководителю организации, то его деятельность и деятельность, входящих в его состав работников, должна быть регламентирована особым документом – положением о подразделении.

Соответственно, в ближайшем будущем организации необходимо изменить подход к найму персонала, и стараться принимать на работу таких кандидатов, которые обладают высоким потенциалом и способностью к обучению, смогут проявить творческий подход в работе, не отклоняясь от своей должностной инструкции, предложить новые направления развития организации или своего отдела, либо выявить особенности услуг организации, которые смогут повысить общий уровень конкурентоспособности компании на рынке. Это станет залогом успешного найма перспективных кадров и, как следствие, повысит эффективность работы организации в будущем.

Расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий по организации внутрифирменного обучения

Расчеты затрат на внедрение предложенных мероприятий.

1. Создание нового структурного подразделения «Сектор обучения». Проведя анализ необходимых для создания и внедрения СО в ФЦ «Колизей» ресурсов составим таблицу 3.2.

Таблица 3.2 – Список необходимых ресурсов для создания СО в ФЦ «Колизей»

Вид ресурса	Наименование ресурса
Трудовые ресурсы	специалисты по обучению персонала; начальник СО; специалист по развитию персонала; психолог; директор отдела по управлению персоналом;
Физические ресурсы	отдельное помещение (кабинет), располагающееся рядом с отделом управления персоналом; 4 компьютера; 4 письменных стола; 4 компьютерных кресла; 10 стульев со спинкой; 4 телефона; факс; 2 принтера; канцелярские принадлежности; проектор;
Информационные ресурсы:	доступ в интернет;
Финансовые ресурсы	собственные средства организации;

Теперь рассчитаем фонд оплаты труда специалистов, занятых в СО. Размер заработной платы планируемых специалистов установлена в соответствии с их опытом и значимостью для СО, средним уровнем оплаты труда в компании и представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Заработная плата сотрудников СО ФЦ «Колизей»

№	Квалификация, профессия специалиста	Кол-во человек	ЗП в день, руб.	Сумма ЗП в день, руб.
1	Начальник СО	1	400	400
2	Специалист по обучению персонала	2	1300	2600
3	Специалист по развитию персонала	1	1400	1400
4	Психолог	1	1190	1190
	Итого	5		5590

Так как обязанности начальника СО по совместительству выполняет начальник отдела по управлению персоналом, считаем необходимым установить надбавку к его заработной плате в размере 400 рублей в день, в связи с расширением его должностных обязанностей. Итак, затраты на заработную плату сотрудников СО в день составят 5590 рублей. Количество рабочих дней в

месяце для СО в среднем составит 21 день, то есть заработная плата всего штата специалистов в месяц составит 117390 рублей.

Теперь произведем расчёт стоимости необходимых для создания СО физических ресурсов. Определив точное количество необходимых физических ресурсов в таблице 3.4, рассчитаем затраты на их приобретение.

Таблица 3.4 – Расчёт стоимости необходимых физических ресурсов для создания ОС в ФЦ «Колизей»

Ресурс	Необходимое количество	Способ получения	Примерная стоимость (руб.)
Помещение	1	Организация способна выделить отдельное помещение для размещения нового отдела, так как обладает некоторым количеством свободных кабинетов.	-
Компьютер с комплектующими	4	Покупка у сторонней организации	90000
Письменный стол	4	Так как в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.	4000
Компьютерное кресло	4	Так как в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.	5000
Стул со спинкой	10	Так как, в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.	2000
Телефон	4	Покупка у сторонней организации	2000
Принтер	2	Покупка у сторонней организации	6000

Проектор	1	Покупка у сторонней организации	15000
Канцелярские принадлежности		Заказ у подрядчиков	в среднем 2000 в месяц
Итого:	126000		

Таким образом, на приобретение необходимых для создания СО в организации физических ресурсов необходимо 126000 рублей.

Следующий вид необходимых ресурсов - информационные (а точнее интернет), их приобретение не требуют никаких затрат, так как все помещения в ФЦ «Колизей» снабжены доступом в интернет. Составив полный список необходимых ресурсов и рассчитав их стоимость, составим смету расходов на создание и внедрение СО на начальном этапе деятельности в ФЦ «Колизей» за три месяца (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Смета расходов на внедрение и начальный этап деятельности СО в ФЦ «Колизей»

Период	Постоянные расходы (рублей)		Переменные расходы (рублей)		Итого
1ый месяц	Заработная плата	117390	Приобретение физических ресурсов	126000	246390
	Хозяйственные расходы	3000			
2ой месяц	Заработная плата	117390	Заказ канцелярских принадлежностей	2000	122390
	Хозяйственные расходы	3000			
3ий месяц	Заработная плата	117390	Заказ канцелярских принадлежностей	2000	122390
	Хозяйственные расходы	3000			

Из таблицы 3.5 делаем вывод, что на этапе подготовки и внедрения СО в ФЦ «Колизей» (1-ый месяц работы), потребуются финансовые ресурсы в размере 246390 рублей. Затраты в первый месяц значительно превышают затраты на содержание и обеспечение деятельности СО в изучаемой организации, так как именно в первый месяц происходит массовая закупка основного оборудования, необходимого для обеспечения эффективной деятельности СО.

Планируется, что затраты во втором, третьем и последующих месяцах будут стабильными и станут составлять 122390 рублей (ФЗП сотрудников сектора и расходы на канцелярские принадлежности) ежемесячно. Предполагается, что все необходимые для внедрения и обеспечения деятельности СО финансовые затраты будут произведены за счет собственных средств ФЦ «Колизей».

Подводя итог, можно сказать, что наиболее эффективным и менее затратным для организации станет повышение уровня профессионализма своих сотрудников, путём организации в ФЦ «Колизей», чем привлечение новых работников. Материальные затраты, которые планируется направить на создание и содержание СО, являются наиболее эффективными, ведь сотрудники непосредственно связаны с организацией, являются ее неотъемлемая частью, интересуется проблемами, содействует благополучию и росту, так как его собственный профессиональный рост находится в прямой зависимости от успехов организации.

### **3.2. Совершенствование мотивации персонала ФЦ «Колизей»**

Рекомендуем в целях совершенствования мотивации персонала ФЦ «Колизей» включить четыре направления, которые представлены на рисунке 3.1.

1. Совершенствование материального стимулирования персонала.
2. Совершенствование нематериального стимулирования персонала.
3. Совершенствование социально-трудовой сферы персонала.
4. Совершенствование социального пакета персонала.

Первое направление - Совершенствование материального стимулирования

1. Выплата годовых премий

Рекомендуем перейти с простой повременной системы оплаты труда на бонусную систему. Данная система оплаты труда включает две составляющие - определенный оклад сотрудника плюс выплата бонуса. В качестве бонуса рекомендуем тринадцатую зарплату. Последовательность расчета премии по

итогах года определяется в зависимости от установленных показателей и целей премирования.

Цель выплаты тринадцатой зарплаты - стимулирование персонала добросовестно трудиться для достижения максимальных финансовых результатов компании, выдается за вклад сотрудника в общий результат работы организации за год.

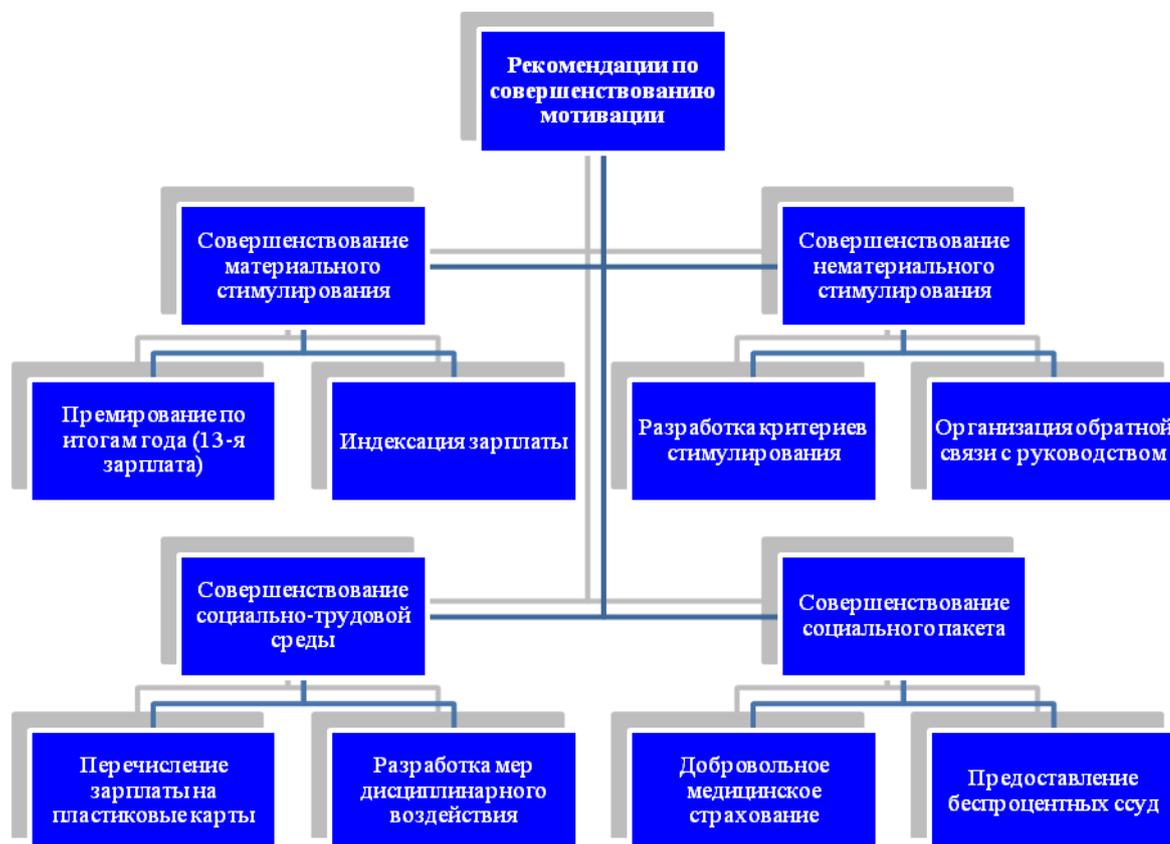


Рисунок 3.1 - Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала  
ФЦ «Колизей»

Когда выплачивать тринадцатую зарплату. После подведения итогов за год и составления бухгалтерской отчетности рекомендуем выплачивать премию.

Годовая премия начисляется на основании выполнения плана по реализации продукции. Предполагается выплачивать премии в размере равном размеру перевыполнения плана в проценте от оклада сотрудника.

Так при заработной плате равной 30000 руб. и перевыполнении плана продаж на 5% работнику будет выплачена премия в размере 1500 руб.  $(30000 * 0,05)$ .

## 2. Индексация зарплаты

Рекомендуем постоянно индексировать заработную плату с учетом роста инфляции.

Индекс для определения порога индексации вычисляется путем простого перемножения ежемесячных показателей. Сумма индексации рассчитывается умножением индексируемого дохода на процент прироста индекса.

Рассмотрим алгоритм такого расчета на паре простых примеров.

Простой пример расчета индексации заработной платы

Сотрудник принят на работу с 01 января 2018 года. За базовый месяц принимаем январь 2018.

Оклад согласно штатного расписания – 30000 рублей.

Для удобства оформим данные в виде таблицы с использованием официальных данных по индексам потребительских цен за 2018 год.

Таблица 3.6 – Расчет индексации заработной платы

Месяц	Индекс потребительских цен в 2018 в %	Индекс для расчета суммы индексации	Прирост индекса	Сумма индексации
Январь	100,2	100,2		
Февраль	100,6	100,8 (1,002 x 1,006 x 100)		
Март	102,2	105,1 (1,002 x 1,006 x 1,022 x 100)		
Апрель	105,1			
Май			5,1 (105,1 – 100)	422,43 руб. (8283 x 5,1: 100)

При установленном размере заработной платы в 30000 руб. индексации будут подлежать не все начисления, а лишь часть в пределах размера прожиточного минимума, который в среднем по 2018 году установлен в сумме 8283 руб.

Сумма индексации составит  $8283 \times 5,1 \% = 422,43$  руб.

Сумма к начислению 30000 руб. + 433,43 руб. = 30433,43 руб.

### 3. Совершенствование нематериального стимулирования

Система нематериального стимулирования сотрудников компании должна соответствовать следующим критериям:

- 1) прозрачность начисления и получения вознаграждения;
- 2) проведение вознаграждений отличившихся сотрудников публично на корпоративных мероприятиях и собраниях.

С целью повышения эффективности деятельности ФЦ «Колизей» была реализована система показателей нематериального стимулирования и виды поощрений, таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Показатели нематериального стимулирования и виды поощрения работников ФЦ «Колизей»

Наименование показателя нематериального стимулирования	Результат работы	Вид поощрения
Предложение по решению нестандартных задач, поставленных Руководством	Одобрено руководством	Почетная грамота. Доска почета или занесение в «Книгу почета компании» в зависимости от значимости решенной задачи
	Не одобрено	Устная благодарность руководства
Предложение по улучшениям (повышению эффективности работы, улучшению условий труда и пр.) в какой-либо сфере деятельности компании	Одобрено руководством	Почетная грамота. Доска почета, в исключительных случаях занесение в «Книгу почета компании»
	Не одобрено	Устная благодарность руководства
Оригинальность в решении задачи		Почетная грамота
Добровольное взятие на себя каких-либо обязательств, не оговоренных должностными обязанностями (например,		Устная благодарность руководства

организация дружеского матча)		
Умение работать в команде		Почетная грамота

В обязательном порядке награждение персонала должен осуществлять генеральный директор в присутствии всего трудового коллектива и желательно в праздничной обстановке.

#### 4. Совершенствование социального пакета

##### Добровольное медицинское страхование сотрудников

Одним из эффективных инструментов стимулирования сотрудников является добровольное медицинское страхование, которая предоставляет медицинские услуги сотрудникам, туда могут входить поликлиническое обслуживание, стоматологическая помощь, медицинская помощь на дому или по месту работы.

Эффективность данного вида стимулирования может вырасти благодаря предоставлению возможности выбора медицинских услуг. При этом объем предоставляемых работнику медицинских услуг может быть ограничен:

- администрацией предприятия - в зависимости от ценности работника (его должности, квалификации, продолжительности работы на предприятии, вклада в успешную работу предприятия и т.п.)

- сотрудникам - в зависимости от реальных потребностей.

Предоставление беспроцентной ссуды сотрудникам

Заработные платы сотрудников ФЦ «Колизей» невелики. Поэтому многие сотрудники нуждаются в денежном займе. Ссуды выдаются сроком на один год и платеж удерживается из заработной платы сотрудника, получившего ссуду.

Автором предложены мероприятия по повышению системы управления ФЦ «Колизей» на основании внедрения мотивации трудовой деятельности. Ниже приводится целесообразность мероприятий на основе маржинального анализа.

За счет мероприятий, направленных на оптимизацию стимулирования и оплаты труда работников компании ожидаются следующие изменения в технико-экономических показателях:

- предоставление услуг - увеличение на 20%;
- удельные издержки - снижение на 5%;
- качество предоставляемых услуг - повышение на 7%;
- сокращение рабочей силы - 1%;
- увеличение затрат на проведение оптимизационных мероприятий - 6%

Экономическую эффективность рассчитаем по формуле:

$$\text{ПЭ} = \text{Впр} + \text{УДиз} + \text{Кпр} + \text{Праб} / \text{УЗ} \quad (1)$$

где ПЭ - повышение эффективности в процентном соотношении;

Впр - увеличение предоставляемых услуг, %;

УДиз - снижение удельных издержек, %;

Кпр - повышение качества предоставляемых услуг, %;

Праб - снижение потребности в рабочей силе, %;

УЗ - увеличение затрат на проведение оптимизационных мероприятий.

$$\text{ПЭ} = 20 + 5 + 7 + 1 / 37,5 = 5,5\%$$

### **ВЫВОДЫ по 3 главе:**

Эффективность работы ФЦ «Колизей» за счет оптимизации системы мотивации повысится на 5,5% за 2 квартал 2018 года.

Ожидается, что эффективность оптимизации мотивации трудовой деятельности в ФЦ «Колизей» будет также выражаться и в удовлетворенности коллективом своей работой, снижении текучести кадров и простоев оборудования, повышении не только производительности, но и качества предоставляемых услуг, что отразится на сбыте и соответственно прибыли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результат проведенного в рамках дипломной работы исследования на актуальную тему позволяет сделать следующие выводы:

Итак, под управлением персоналом понимается руководство людьми, труд, опыт и талант которых используется для достижения целей предприятия.

Сегодня теме управления персоналом предприятия уделяется все больше и больше внимания, и физический и творческий потенциал персонала используется руководством фирмы по максимуму, поскольку именно от сотрудников зависит эффективность деятельности всего предприятия в целом. Но проблема состоит в том, что далеко не каждый руководитель способен грамотно и целесообразно осуществлять подбор персонала для своего предприятия, а также сформировать благоприятный климат трудового коллектива своей организации.

Система управления персоналом решает комплекс задач, а именно:

- отбор сотрудников высокой квалификации в конкретной сфере деятельности и согласно коллективным требованиям;
- стимулирование персонала предприятия и их мотивирование;
- формирование и совершенствование системы оплаты труда в сторону роста;
- регулярная профподготовка персонала и повышение квалификации, что в свою очередь положительно влияет на оценку и карьерный рост сотрудников;
- формирование эффективной внутренней коммуникации с целью сплочения сотрудников предприятия;
- и др.

Основной целью работы всех сотрудников каждого предприятия является производство продукции в соответствии с требованиями и пожеланиями потребителей, а также получение превосходства над фирмами-конкурентами.

Таким образом, система управление персоналом обладает колоссальным значением в совершенствовании деятельности любой организации. Директору по

персоналу необходимо уметь качественно подбирать сотрудников, чтобы затем их потенциал направить на благо предприятия.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что система управления ФЦ «Колизей» является не эффективной. Основной причиной является немотивированность персонала фитнес центра. Система стимулирования работников ФЦ «Колизей» должна отличаться многообразием методов и подходов. Большинство схем включать несколько компонентов переменной части дохода и при этом неизменной компонентой являются выплаты, привязанные к проценту выполнения плана продаж. Мотивируя работников к повышению выполнения плана, необходимо помнить о качестве обслуживания клиентов, поэтому система мотивации обязательно должна базироваться на ключевых принципах работы с клиентами.

По-нашему мнению, ФЦ «Колизей» крайне необходимо начать уделять внимание качественному составу и профессионализму консультантов, так как:

- именно они контактируют с клиентами и являются «лицом компании». Это особенно важно, ведь зачастую, в процессе общения с консультантом, у клиента складывается то или иное мнение об организации;

- консультанты формируют объём продаж для компании, поэтому развитие у данных сотрудников навыков продаж и умения управлять клиентом приведёт к повышению уровня продаж и, как следствие, увеличению прибыли всей организации;

- от профессионализма и уровня подготовки консультантов зависит станет ли разовый клиент постоянным;

- консультанты, из-за постоянного взаимодействия с различными клиентами, являются самыми психологически уязвимыми сотрудниками организации. Только профессионально подготовленный консультант, после «сложного» клиента сможет сохранить позитивный настрой и высокий темп работы.

Эффективность оптимизации мотивации трудовой деятельности в ФЦ «Колизей» будет также выражаться и в удовлетворенности коллективом своей

работой, снижении текучести кадров и простоев оборудования, повышении не только производительности, но и качества предоставляемых услуг, что отразится на сбыте и соответственно прибыли.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] : учеб. пособие / В. В. Авдеев. – М. : 2014. – 544 с.
2. Алексеев, С. И. Исследование систем управления [Текст] : учеб. пособие / С. И. Алексеев. – М. : ЕАОИ, 2015. – 195 с.
3. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] : учеб. пособие / М. Армстронг. – М. : Инфра-М, 2014. – 328 с.
4. Аширов, Д. А. Организационное поведение [Текст] : учебник. / Д. А. Аширов. – М. : ТКВелби, Проспект, 2013. – 360 с.
5. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом [Текст] : учебник. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн. : Интерпрессервис, 2015. – 352 с.
6. Бурганова, Л. А. Теория управления [Текст] : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. – М. : Инфра-М, 2013. – 153 с.
7. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст] : учебник / М. И. Бухалков. – М. : Инфра-М, 2016. – 368 с.
8. Веснин, В. Р. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2013. – 504 с.
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : 2013. – 289 с.
10. Вертакова, Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор [Текст] : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев. – М. : Кнорус, 2013. – 352 с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2015. – 670 с.
12. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2016. – 521с.
13. Глазов, М. М. Управление персоналом. Анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст] : учеб. пособие / М. М. Глазов. –СПб. : Питер, 2014. – 251 с.

14. Глухов, В. В. Менеджмент [Текст] : учебник. / В. В. Глухов. – 5-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2014. – 608 с.
15. Депутатова, Л. Н. Мотивация к труду в системразвития его творческой составляющей [Текст] / Л. Н.Депутатова, Ю.Е. Солодяшкина // Российское предпринимательство.— 2013. — № 4 (226). — С. 75-79.
16. Джеральд, К. Управление персоналом в современных организациях [Текст] : учеб. пособие / К. Джеральд. – М. : Инфра-М, 2016. – 352 с.
17. Евдокимов, В. В. Управление персоналом [Текст] : учебник. / В. В. Евдокимов. – Урюпинск : УФ ГОУВПО ВолГУ, 2015. – 279 с.
18. Егоршин, А. П. Основы менеджмента [Текст] : учебник. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : 2013. – 563 с.
19. Жулина, Е. Г. Экономика труда [Текст] : учеб. пособие / Е. Г. Жулина. – М. : ИнФРА-м, 2014. – 208 с.
20. Захарова, Т. И. Организационное поведение [Текст] : учебник. / Т. И. Захарова. – М. : ЕАОИ, 2013. – 330 с.
21. Кане, М. М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества [Текст] : учеб. пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков. – СПб. : Питер, 2014. – 560 с.
22. Карташова, Л. В. Организационное поведение [Текст] : учебник. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова. - М. : Инфра-М, 2015. – 220 с.
23. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учеб. пособие / А. Я.Кибанов. – М. : Академия, 2014. – 524 с.
24. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник. /А. Я. Кибанов. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : Академия, 2016.– 304 с.
25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст] : учебник. / А.Я . Кибанов, И. Б. Дуракова. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Академия, 2013. – 416 с.
26. Кирилова, О. Г. Движущие силы мотивации трудовой деятельности [Текст] / О. Г. Кирилова, Д.С. Шевченко // Общество: политика, экономика, право.

– 2013. - №1. – С. 51-57.

27. Макашева, З. М. Исследование систем управления [Текст] : учеб. пособие / З. М. Макашева. – М. : Инфра-М, 2013. – 176 с.

28. Мииковский, Е. А. Комплексный экономический анализ: Курс лекций. Тесты. Практические задания / Е. А. Мииковский, В. В. Бондаренко. – Н. Новгород: Университетская книга, 2016. – 152 с.

29. Мотивация персонала в предпринимательском секторе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/6958/>

30. Мухин, В. И. Основы теории управления [Текст] : учебник. / В. И. Мухин. – М. : Инфра-М, 2015. – 256 с.

31. Одегов, Ю. Г. Мотивация персонала [Текст] : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов. – М. : Академия, 2016. – 640 с.

32. Петров, Е. Н. Способ стимулирования персонала торговой организации [Текст] / Е. Н. Петров // Российское предпринимательство. — 2014. — № 09 (207). — С. 124-129.

33. Потемкин, В. К. Управление персоналом [Текст] : учебник. / В. К. Потемкин. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 340 с.

34. Психодиагностика как инновационная технология в управлении персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2693/>

35. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М. : Вильямс, 2014. – 279 с.

36. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Самоукина. – М. : Инфра-М, Вершина, 2015. – 224 с.

37. Свергун, О. Л. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле [Текст] : учеб. пособие / О. Л. Свергун, Ю. Пасс. – СПб. : Питер, 2014. – 320 с.

38. Системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.creativeconomy.ru/articles/10987/>

39. Слободской, А. Л. Риски в управлении персоналом [Текст] : учеб. пособие / А.Л. Слободской.–СПб. : СПбГУЭФ, 2016. – 155 с.

40. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учебник. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 5-е изд. – М. : Дело, 2014. – 272 с.

41. Турчинов, А. И. Управление персоналом [Текст] : учебник. / А.И. Турчинов. – М. : Инфра-М, 2015. – 488 с.

42. Удалов, А. С. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход [Текст] / А. С. Удалов, Н. А. Удалова // Российское предпринимательство. — 2014. — № 9 (255). — С. 42-51.

43. Чемяков, В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / В. П. Чемяков. – М. : Вершина, 2014. – 208 с.

44. Шапиро, С. А. Мотивация [Текст] : учебник. / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2013. – 224 с.

45. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс [Текст] : учеб. пособие / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М. : Дело, 2014. – 400 с.

46. Электронный источник: Обзор статистики зарплат: Доступ: <https://russia.trud.com/>