

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Оптимизация системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности
сотрудников ООО МКК «Легатто»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.03.03.2021.630ПЗ. ВКР

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/Н.П.Цырикова
_____ 2021 г.

Автор
студент группы ЭУ-584
_____/О.В.Кабирова
_____ 2021 г.

Нормоконтролер
к.п.н., доцент
_____/Е.В. Ярушина
_____ 2021 г.

Челябинск
2021

Министерство науки высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.Б. Левина
_____ 2021 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента
Кабириной Ольги Вадимовны
Группа ЭУ-584

1. Тема работы

Оптимизация системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников
ООО МКК «Легатто»

утверждена приказом по университету от _____ № _____

2. Срок сдачи студентом законченной работы 15.06. 2021 г.

3. Исходные данные к работе

Статистическая отчетность, финансовая отчетность, статистические сборники должностные инструкции, Законы Российской Федерации, региональные (отраслевые) соглашения, периодические издания, прочие достоверные источники, содержащие информацию, которая может быть использована при написании дипломной работы

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке

Научные основы управления трудовой мотивацией сотрудников финансово-кредитных организаций, анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО МКК «Легатто», проект оптимизации системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто»

5. Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Дипломный проект содержит иллюстраций (графики, диаграммы и схемы) и 15 таблиц

Общее количество иллюстраций: 6 рисунков

6. Дата выдачи задания _____ 25.12.2020г _____

Руководитель _____ / Н.П. Цырикова /
(подпись) (ИОФ)

Задание принял к исполнению _____ / О.В. Кабирова /
(подпись студента) (ИОФ)

АННОТАЦИЯ

Кабирова О.В. Оптимизация системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз-584,67 с., 6 ил., 15 табл., библиографический список 41 наименований.

Дипломный проект выполнен с целью оптимизации системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто».

В дипломном проекте проанализированы методы, показатели, подходы, социально-психологические и социально-экономические аспекты трудовой мотивации; дана характеристика деятельности ООО МКК «Легатто»; проанализирована внутренняя и внешняя среда ООО МКК «Легатто»; проведен кадровый аудит ООО МКК «Легатто»; разработаны мероприятия, направленные на оптимизацию оптимизация системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто»; рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий; разработаны рекомендации по управлению системой мотивации и стимулирования сотрудников ООО МКК «Легатто».

Рассчитана и обоснована экономическая оценка от внедрения результатов дипломного проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ООО «МКК» ЛЕГАТТО.....	8
1.1 Понятие и сущность мотивации и стимулирования персонала.....	8
1.2 Методы управления мотивацией и стимулированием персонала.....	11
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта повышения мотивации и стимулирования персонала.....	15
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО МКК «ЛЕГАТТО».....	25
2.1 Характеристика внешней и внутренней среды ООО МКК «Легатто».....	25
2.2 Кадровый аудит ООО МКК «Легатто».....	44
2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО МКК «Легатто».....	52
3 ПРОЕКТ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ К ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ООО МКК «ЛЕГАТТО».....	58
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО МКК «Легатто».....	58
3.2 Расчет бюджета на реализацию предлагаемых мероприятий.....	62
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	69

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день адекватная, работающая и активно развивающаяся система мотивации и стимулирования к трудовой деятельности персонала организаций занимает важную нишу в изучении системы управления персоналом, а также путей воздействия на него.

Поскольку целью любой коммерческой организации является извлечение максимальной прибыли, а каждый сотрудник является ключевым звеном и механизмом по достижению данной цели, то особое внимание должно уделяться поддержанию интереса работника к выполнению тех или иных трудовых обязанностей. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Именно поэтому тема исследования является актуальной и значимой в настоящий момент.

Цель исследования –повышение эффективности управления персоналом, путем оптимизации системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто».

Реализация поставленной цели предусматривает поэтапное решение следующих исследовательских задач:

- проанализировать методы, показатели, подходы, социально-психологические и социально-экономические аспекты трудовой мотивации сотрудников ООО МКК «Легатто»;
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду ООО МКК «Легатто»;
- провести кадровый аудит ООО МКК «Легатто»;
- разработать мероприятия, направленные на оптимизацию системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто»;
- рассчитать бюджет проекта и определить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования - ООО МКК «Легатто».

Предмет исследования - система мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто».

Результаты работы рекомендуется применять при оценке и необходимости совершенствования системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто».

1 НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ООО МКК «ЛЕГАТТО»

1.1 Понятие и сущность мотивации и стимулирования персонала

Социально-экономический аспект трудовой мотивации - это один из наиболее значимых и распространенных способов влияния на мотивацию сотрудников, поскольку правильный подход к премированию сотрудников будет показывать увеличение показателей производительности труда [26].

Принято разделять два вида экономической мотивации труда работников - денежную и неденежную.

Денежное стимулирование – это:

1) дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;

2) поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал;

3) оплата медицинской и социальной страховки;

4) повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;

5) предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного ТК, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);

6) денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);

7) компенсация затрат сотрудников на проезд до организации или организация служебного транспорта;

8) пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию.

Неденежная разновидность экономического стимулирования:

- 1) наличие социальных учреждений организации;
- 2) бесплатные или частичнооплаченные путевки для служащих и их членов семьи в санатории или на базы отдыха;
- 3) льготные условия приобретения продукции организации;
- 4) вознаграждения при смене рабочего места;
- 5) улучшение условий труда и материально-технического оснащения;
- 6) гибкий график исполнения профессиональных обязанностей;
- 7) сокращенный трудовой день или неделя;
- 8) бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр.

Особое внимание стоит уделить выделению денежных сумм на корпоративные праздники. Проведение подобных мероприятий помогает сплотить коллег, привить персоналу корпоративный дух, наладить дружеские отношения между сотрудниками [16].

Социально-психологический аспект трудовой мотивации или нематериальная мотивация.

Видов нематериальной мотивации намного больше. К ним относятся:

Похвала от администрации организации. Если руководитель замечает не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу, не скупится на похвалу, служащие стремятся и в дальнейшем не разочаровывать руководство. Поэтому в учреждениях и сегодня используются доски почета как форма поощрения добросовестных работников [14].

Продвижение по службе. Каждый подчиненный знает, что за качественное исполнение трудовых обязанностей ему гарантировано повышение в должности. Это повышает его статус среди коллег и способствует карьерному росту. Однако следует соблюдать меру, в противном случае это приведет к конкурентной борьбе внутри коллектива, и о командной работе придется забыть.

Повышение квалификации за счет организации. Обучение повысит профессиональный уровень персонала и станет прекрасным способом мотивации работать лучше для каждого сотрудника [19].

Создание дружественной, теплой атмосферы. Отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом, в то время как дружная команда с легкостью справится с самыми сложными вопросами.

Создание имиджа фирмы и забота о нем. Организация, завоевавшая популярность на рынке, привлекает не только потенциальных клиентов, но и делает престижной работу в ней. А значит, это является отличной мотивацией.

Организация совместного досуга. Работа в команде – это не только совместный труд, но и отдых. Выезды на природу, спортивные соревнования, совместное посещение театра, музея, выставки способны сплотить весь коллектив, а каждый сотрудник будет дорожить своим рабочим местом. Такая мотивация персонала основана на принципе: кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает [31].

Наличие обратной связи – прекрасная мотивация служащих. Если каждый подчиненный знает, что его мнение небезразлично руководству, и не боится предлагать идеи модернизации работы, это позитивно сказывается на всей организации.

Выбор материальных и нематериальных методов мотивации персонала остается за руководителем. Только директор вправе решать, какие способы стимулирования будут наиболее результативны в условиях современного рынка и помогут достичь максимальной продуктивности работы персонала.

Взыскания как способ мотивации. Взыскания наравне с поощрениями входят в систему мотивации подчиненных. Взыскания носят превентивный характер и помогают предупредить неправомерные действия работников или их халатное отношение к работе. Также они являются компенсацией причиненного организации вреда [41].

Наказание как мотивация несет в себе двойной посыл. Во-первых, оно является методом воздействия на конкретного работника, во-вторых, предупреждает подобные действия среди его коллег. Наказывая одного

подчиненного, руководитель поощряет остальных продолжать работать по правилам.

Важным критерием применения санкций является точное обоснование их причины и цели.

1.2 Методы управления мотивацией и стимулированием персонала

Популярные методики мотивации персонала разработаны на базе теорий мотивации. Базовыми теориями содержательной концепции мотивации являются следующие:

1. Теория Герцберга.
2. Теория Тейлора.
3. Теория Макклелланда.
4. Теория Маслоу.
5. Теория Герцберга

Герцберг предлагает воспользоваться внешними и внутренними методами повышения результативности работы организации. Внешние методы предполагают создание комфортных условий труда, а внутренние – возникновение у служащего удовлетворения от работы в организации [25].

Тейлор советует использовать для стимулирования подчиненных их инстинкты и желания удовлетворить физиологические потребности. Он предлагает использовать такие методы:

- 1) оплату в зависимости от выработки или времени работы;
- 2) давление;
- 3) установление минимальных норм выработки;
- 4) четкие правила выполнения функциональных обязанностей.

Макклелланд выдвигает теорию про виды желаний человека:

- 1) власть;
- 2) успешность;

3) принадлежность к определенной касте.

Основная часть работников рада быть в рядах определенной фирмы и дорожит своим статусом. Лидеры стараются приобрести власть, а одиночки работают на личный результат. Если условно разделить сотрудников по трем категориям, легко найти подход к каждому [18].

Маслоу предлагает рассматривать работу как возможность персонала удовлетворить свои потребности. Все потребности Маслоу рассматривает в виде иерархии (пирамиды). Он разделяет:

1. Физиологические нужды: еда, вода. Все, что нужно для выживания.
2. Безопасность: чувство защищенности необходимо для поддержки определенного уровня жизни.
3. Любовь: желание нравиться коллегам.
4. Признание: человек хочет иметь определенный статус в коллективе и обществе в целом.
5. Самосовершенствование.

Несмотря на существование перечня разработанных и прекрасно зарекомендовавших себя схем мотивации персонала, многие руководители организаций сталкиваются с некоторыми сложностями.

Современному начальнику нужно грамотно подойти к вопросу стимулирования подчиненных, чтобы с наименьшими затратами достичь высоких показателей функционирования организации.

Система мотивации должна соответствовать основным потребностям коллектива и легко модернизироваться вслед за меняющимися условиями.

Условно систему мотивации персонала подразделяют на две формы: материальную и нематериальную.

Инновационные методики мотивации персонала. Способы мотивации персонала разрабатываются с определенной целью: для стимулирования повышения качества работы подчиненных. Существует много инновационных

методов повышения работоспособности. Все их условно можно разделить на три основные категории:

1. Индивидуальная мотивация направлена на работу с отдельными подчиненными.

2. Моральная и психологическая мотивация используется для удовлетворения основных внутренних потребностей работников.

3. Организационная мотивация помогает создать систему стимулов для служащих внутри учреждения.

Индивидуальные. Реализация индивидуальных методов мотивации персонала возможна в таких формах:

1. Совместные празднования значимых событий в жизни коллег: день рождения, свадьба, юбилей, присвоение квалификационного ранга, вручение похвальной грамоты.

2. Поочередное назначение ответственного за организацию внерабочих мероприятий.

3. Оформление кабинетов психологической разгрузки и отдыха персонала.

4. Информирование коллектива о личных достижениях каждого работника. Это можно делать на общих планерках, с помощью досок почета или выпуска корпоративной газеты.

5. Проведение соревнований с вручением символических наград. Дух соревнования – отличный способ мотивации подчиненных.

Моральные и психологические. Такие методики мотивации способствуют профессиональному развитию служащего и повышению его работоспособности [36]. К ним относят:

1. Социальное диагностирование персонала компании. Диагностика помогает установить базовые социальные проблемы трудящихся, решая которые можно воздействовать на персонал.

2. Проведение тренингов и соревнований, направленных на выявление людей с лидерскими качествами.

3. Создание особой атмосферы. Сюда относятся цветовая гамма оформления кабинетов, музыка в помещениях для релакса и возможность проявления творчества в повседневной работе.

В качестве морального поощрения применяют:

- похвалу работника в присутствии коллег;
- личную благодарность руководителя, высказанную устно или оформленную в виде письма.

Организационные. Использование таких методик мотивации позволяет систематизировать работу учреждения. В группу организационных стимулов входят:

Организация совещаний и планерок для всего коллектива. Информирование подчиненных о задачах компании, возможность услышать мнение каждого способствуют вовлечению в процесс достижения общей цели всех работников.

Администрирование. Включает в себя:

- оформление перечня функциональных обязанностей подчиненных;
- изучение нормативной базы, связанной с функционированием учреждения;
- создание кодекса этики работника компании;
- культуру общения с клиентами и коллегами;
- формирование системы поощрений и наказаний, которая распространяется на весь персонал фирмы.

Такие методики популярны в учреждениях, где большинство служащих приходится заставлять трудиться, а руководство настроено на применение «кнута и пряника». С другой стороны, четкое знание своих обязанностей, а также последствий их неисполнения – важная составляющая работы каждой организации.

Грейдирование – одна из современных методик повышения работоспособности персонала. Указанный метод мотивации персонала позволяет сформировать иерархическую «лестницу» сотрудников относительно их ценности для компании, на основании которой рассчитывается система вознаграждения

работы каждого служащего. Критерии оценивания, применяемые в грейдинге: квалификация, образование, ответственность, исполнительность, производительность.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта повышения мотивации и стимулирования персонала

В условиях активного развития экономики успех организаций зависит от эффективного использования ресурсов. В настоящий момент в числе наиболее значимых источников развития являются человеческие ресурсы с их трудовым и творческим потенциалом, профессиональным опытом и знаниями.

В России мотивационные аспекты получили широкое распространение не так давно, но в большинстве организаций руководителями используются неэффективные методы мотивации и стимулирования труда.

В современном российском менеджменте принимаются активные попытки применения и модернизации классических теорий мотивации с целью их приспособления к большой современной структуре потребностей.

Как зарубежной, так и в российской практике управления персоналом главную и важнейшую роль играет стимулирование трудовой деятельности посредством заработной платы. Система оплаты должна создавать у персонала чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации. Поэтому в большинстве отечественных организаций схема мотивации персонала заключается в экономических методах (оплате труда): выплате окладов и фиксированных премий [4., с.96].

В более современных российских компаниях, открытых к иностранному опыту, можно наблюдать активное выстраивание корпоративной культуры предприятия - одного из важнейших мотивационных стимулов персонала.

В организационной культуре руководство больше внимание уделяет механизму ее влияния на отношения и поведение персонала организации [4., с.102].

В зависимости от ресурсов, размеров и оборотов российские организации позволяют себе улучшение условий труда (оптимизацию рабочего пространства) - создание обеденных комнат, комнат отдыха, организацию мероприятий и праздников, а также некоторые другие методы социально-психологической мотивации персонала.

Исследование системы мотивации персонала в странах Западной Европы выявило, что она отмечается большим разнообразием экономических инструментов, включая гибкую систему налогообложения, поощрение к созданию, освоению и выпуску новой продукции, повышение работниками квалификации и т.п. В большинстве европейских предприятий размер премиальных фондов зависит от прироста объема продаж новой продукции и ее доли в общем объеме производства. Наблюдается также тенденция к индивидуализации заработной платы на основании оценки конкретных заслуг работника. Механизм индивидуализации включает как дифференциацию условий его найма, так и оценку труда непосредственно в процессе трудовой деятельности. В большинстве развитых стран мотивационные модели персонала имеют свои особенности, которые ориентированы на условия собственного рынка, учитывают национальную специфику и особенности менталитета населения [8].

Немецкая модель мотивации труда сочетает в себе черты рыночной экономики и социального обеспечения и основывается на принципах справедливости. Тарифные ставки работников и должностные оклады служащих рассматриваются как минимально гарантированное вознаграждение. За рост производительности труда и индивидуальные достижения выплачиваются бонусы. Большинство предприятий Германии внедряет для наемных рабочих большие социальные программы, которые дополняют государственную систему социальной защиты.

Взносы по пенсионному страхованию выплачиваются на паритетных началах работодателем и работником. Крупные фирмы кроме медицинского страхования предоставляют своему персоналу возможность пользоваться библиотеками, посещать разнообразные культурные программы, учиться на курсах по интересам, заниматься спортом [3, с. 34-41].

Особенностью французской модели мотивации является включение стратегического планирования в рыночный механизм. В политике оплаты труда наблюдаются две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от уровня цен и стоимости жизни, и ее индивидуализация. Принцип индивидуализации оплаты труда применяется в основном для управленческого персонала и осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника. Формами индивидуализации заработной платы могут быть участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий. На многих французских предприятиях применяется балльная оценка труда работника (от 0 до 120 баллов) по шести критериям: профессиональные знания, производительность труда, качество работы, соблюдение правил техники безопасности, этика производства, инициативность [2, с. 605-607].

Шведская модель мотивации труда построена на принципах солидарной заработной платы: одинаковые выплаты за аналогичную работу на всех предприятиях одной отрасли и сокращение разрыва между минимальной и максимальной зарплатой. Она направлена на уменьшение имущественного неравенства и экономического расслоения общества путем перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Такая политика ведет к структурной перестройке экономики, сокращению или ликвидации убыточных предприятий.

Польская модель мотивации персонала предусматривает повышение эффективности производства с одновременным ограничением доходов населения

и оказанием социальной помощи малообеспеченным слоям. Появление такой модели вызвано необходимостью преодоления кризисных явлений в экономике и готовностью населения страны идти на определенные жертвы ради будущих экономических и социальных достижений. Недостатком модели является «отток умов», вызванный желанием людей иметь определенные материальные блага сегодня, а не в будущем.

Американская система мотивации ориентирована на максимальное поощрение предпринимательской активности экономически активной части населения. Она основывается на стремлении граждан к личному благосостоянию и экономическому процветанию страны в целом. Основой для определения величины трудовой тарифной ставки является перечень профессий и четко определенный уровень квалификации работников, необходимых работодателю [10, с. 88].

Примером успешной мотивации труда персонала выступает американская компания McDonald's. Рестораны данной сети работают по одной бизнес-модели, а простая и эффективная организация работы позволяет молодым и неопытным сотрудникам быстро найти свое место в коллективе.

Компания Apple также считает персонал своим главным ценным ресурсом. В 2019 г. численность персонала данной корпорации составляло 132 тыс. чел. Работа в Apple включает ряд других преимуществ: программы, поддерживающие благотворительность и дополнительное образование, а также корпоративные скидки для сотрудников на продукты Apple.

Компания ToyotaMotor разработала собственный кадровый состав производственных рабочих на отечественном заводе в Японии в условиях пожизненной занятости и кооперативных производственных отношений. Основной характеристикой управления человеческими ресурсами Toyota является система оплаты труда, основанная на старшинстве. По мере роста заработной платы в зависимости от стажа работы, уровень квалификации производственных рабочих постепенно повышается в компании. Кадровый потенциал японского

завода Toyota основан на развитии внутреннего рынка труда, что способствовало повышению квалификации производственных работников. Система оплаты труда, основанная на оценке работы, побуждает производственных работников повышать свой профессиональный уровень в сочетании с традиционной системой оплаты труда, основанной на трудовом стаже, которая обеспечивает их безопасность на рабочем месте. Большинство производственных рабочих выполняют многофункциональную работу, чтобы максимизировать свои показатели.

В компании Microsoft работает более 110 тыс. сотрудников по всему миру. Основными ценностями компании являются инновации, равные возможности, социальная ответственность, искусственный интеллект, защищенные информационные системы. Компания Microsoft предоставляет своим работникам множество услуг – от долгосрочного оплаченного отпуска до добровольного медицинского страхования и оплаты посещений фитнес-клуба.

В качестве еще одного примера можно привести американскую компанию Tesla, в которой применяется гибкий график работы инженерного и управленческого персонала. От сотрудников требуется работа на результат, что мотивирует их достигать результат раньше окончания рабочей смены, установленного рабочим графиком.

Не менее интересным является применение работников в управлении производством. Данный метод применяется в Германии. Его суть заключается в совместном участии работников на совещаниях с высшим руководством, существовании системы «рабочий-директор» и создании производственных советов, которые полностью состоят из рабочих. То есть происходит равноправное взаимодействие высшего руководства с производственным персоналом [19].

Во время отбора кандидатов на должность проводится тестирование, по которому оценивается их способность овладеть новой профессией или повысить квалификацию. Американские предприятия для мотивации своих работников

используют сочетание сдельной и почасовой оплаты труда, премирования, доплаты за повышение квалификационного уровня, стаж работы и тому подобное. Около 61% компаний применяют денежные выплаты по системе Payfor-Performance (PFP). За ее использование вознаграждение работника зависит от индивидуальных и групповых результатов. В компаниях, применяющих PFP, производительность труда увеличивается от 5% до 49%, а доходы сотрудников — от 3% до 29%, т.е. сотрудники, чтобы получить высокий доход, работают более эффективно. Для обеспечения предприятия квалифицированными кадрами администрация предлагает работникам различные направления профессионального совершенствования на ряд лет. По той же причине корпорации и компании используют такую форму мотивации, как участие в акционерном капитале, дифференцированное вознаграждение с прибыли сотрудникам, которые проработали не менее года, и т.п.

В целом американская модель считается достаточно эффективной и широко внедряется далеко за пределами США. Однако она часто нивелируется незаинтересованностью сотрудников работать на долгосрочные интересы компании [16].

Модели управленческого менеджмента Японии и Китая отличаются тем, что они удачно синтезируют западный опыт управления с традиционными национальными особенностями.

Японская модель мотивации персонала основана на коллективизме и отличается стремлением обеспечить идеологическую сплоченность корпорации. Считается, что компания — это «одна семья» и все ее работники должны самоотверженно работать ради общего блага коллектива. В японских компаниях действует набор выплат и услуг социального характера, который каждая фирма предоставляет своему персоналу. Это выходные пособия и пенсии, медицинские услуги, личное страхование, обеспечение в случае производственного травматизма, содействие в получении образования членами семей рабочих фирмы и т.п. Оплата работников компаний зависит от фактических результатов их труда

и стажа, оплата менеджеров от результатов работы предприятия (так называемые «плавающие оклады»). Основными составляющими мотивации труда в Японии является система пожизненного найма, неформальные межличностные отношения сотрудников, коллективизм в работе, ротация кадров, корпоративная философия, трудовая мораль. Все составляющие элементы действуют в комплексе, что усиливает общую трудовую активность работников [7].

В отличие от Японии ядром корпоративной организации китайского предпринимательства является семейный бизнес. Китаец предпочитает быть хозяином собственного небольшого бизнеса, чем высокопоставленным служащим в крупной корпорации. Такой подход влияет на формирование системы мотивации труда, в которой главным стимулом становится нематериальное поощрение.

Размер основной зарплаты в китайских компаниях зависит от уровня образования, рабочего стажа работника или просто от договора с персоналом. За качественные результаты работы начисляются бонусы, сумма которых определяется прибылями предприятия за текущий год. Медицинская страховка, расходы на транспорт и телекоммуникации (телефон, мобильный телефон, Интернет), денежная помощь для покупки собственной квартиры, получение образования или повышение квалификации являются типичными компенсациями в передовых китайских компаниях. Для работников важно и то, что за средства, полученные в виде компенсаций, не нужно платить налог. Говоря об особенностях построения бизнеса в Китае, А.Б. Оришев связывает это с особенностями китайского менталитета, в частности, с трудоголизмом. «Трудолюбие китайцев проявляется и в такой особенности построения рабочего дня, что они предпочитают закончить работу сразу, не откладывая на более позднее время, как принято в Европе» [9, с. 246].

Сравнение механизмов мотивации персонала предприятий развитых зарубежных стран с отечественными показало, что в России он малоэффективен. Российские менеджеры ориентируются преимущественно на результативность

труда. Потеря традиционных ценностных ориентиров в сфере труда, ее престижа приводит к тому, что все больше людей не видят реальных возможностей получения благ за счет честного труда и предпочитают другим путям обеспечения благосостояния, обычно неформальным и незаконным. Определенной базой для разработки собственных способов и инструментов мотивирования персонала на предприятиях нашей страны может стать зарубежный опыт.

Отметим также, что в мировой практике встречаются следующие инструменты нестандартной мотивации:

- бесплатные перелеты для сотрудника и его семьи к месту отдыха один раз в год;
- услуги салонов красоты (спа-салоны, ботоксные инъекции и др.);
- собственный детский сад (рядом с офисом);
- корпоративный доступ к Интернету из дома;
- обучение сотрудника за счет компании по престижным программам MBA и т. д. [11, 12].

Выводы по разделу 1

Мотивация объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач. Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Существует достаточное количество теорий, которые объясняют мотивы и системы мотивации. Возникающие потребности вынуждают человека находить способы для их удовлетворения, то есть они формируют мотив.

Мотив можно рассматривать как систему целей для какого-то действия. Каждый мотив включает разное количество ценностей, влияющих на исполнение отдельных действий. В процессе трудовой деятельности могут быть использованы разные виды вознаграждений: внутренними и внешними. Мотивации – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата.

Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. Сюда относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника. Выражаются виды стимулирования в рамках организации через понятие компенсационного пакета.

Сложность разработки системы нематериальной мотивации определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково ко всем работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы нематериальной мотивации.

Каждому человеку присущи определенные потребности. В рамках потребностей выделяются более конкретные потребности применительно к каждому человеку, что позволяет выделять наиболее актуальные для него области, что является основой для выбора наиболее эффективных элементов нематериальной мотивации. Такое индивидуальное актуальное распределение по

разным направлениям потребностей для каждого человека отражает так называемый «мотивационный профиль», который позволяет оценить значимость потребностей конкретного человека.

Существует достаточное количество методик, основанных на применении тестов, опросных листов, диагностик, которые позволяют оценить уровень мотивации работников и определить действительность применения системы мотивации. Разные методики позволяют рассмотреть, какие инструменты – материальные или нематериальные – применимы в разных сферах.

Исследование зарубежного опыта мотивации персонала доказывает, что каждая из существующих моделей имеет как преимущества, так и определенные недостатки. Зарубежная практика управления персоналом направлена, прежде всего, на формирование эффективно работающего коллектива, который за счет высокой мотивации и профессионализма будет достигать высоких результатов деятельности. Это определяет целесообразность ее применения на отечественных предприятиях, учитывая в то же время многолетний отечественный опыт и особенности политической и экономической ситуации в стране. Ориентация на зарубежные модели мотивации персонала должна также учитывать специфику деятельности и финансовые возможности предприятия.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО МКК «ЛЕГАТТО»

2.1 Характеристика внешней и внутренней среды ООО МКК «Легатто»

Микрофинансирование - вид деятельности, связанный с оказанием финансовых услуг, как правило, начинающим субъектам малого предпринимательства, предполагающий более свободный доступ малых предприятий и граждан к источникам финансирования.

В экономической теории под микрофинансированием понимаются специфические финансово-кредитные отношения между финансовыми организациями и малыми формами хозяйствования в условиях территориальной близости и личного контакта, предполагающие аккумуляцию финансовых ресурсов и их упрощенное предоставление на принципах платности, краткосрочности, возвратности, доверия и целевого использования на развитие хозяйства [18].

С точки зрения кадровой политики микрофинансовые организации являются источниками рабочих мест, тем самым решая проблему трудовой занятости населения.

В современной России с 1988 года идет процесс постепенного возрождения и дальнейшего развития этого важного института кредитной системы государства. С момента принятия Федерального закона № 151-ФЗ в 2010 году начали активно захватывать рынок специализированные микрофинансовые организации, и ведущая роль на микрофинансовом рынке России перешла к коммерческим структурам. Сегодня микрофинансирование - законное предоставление субъектам малого предпринимательства и физическим лицам, имеющим ограниченный доступ к традиционным банковским услугам, финансовых и дополняющих их социальных услуг, направленных с точки зрения макроэкономического эффекта на сглаживание социальной напряженности в обществе, повышение уровня жизни

населения, обеспечение занятости, развитие предпринимательства. Микрофинансирование представлено перечнем таких финансовых услуг как займы, сберегательные операции, денежные переводы, страхование и микролизинг.

В связи со своими особенностями микрофинансирование выполняет ряд важнейших функций, которые можно отнести к экономическим и социальным.

Социальные функции:

- ООО МКК «Легатто» выступает в роли ликвидатора населения, нуждающегося в денежных средствах;

- ООО МКК «Легатто» выступает в роли стимулятора предпринимательской инициативы;

- ООО МКК «Легатто» выступает в роли показателя прозрачности деятельности своих клиентов;

- ООО МКК «Легатто» выступает в роли добросовестного работодателя, поскольку с расширением деятельности и открытием новых офисов увеличивается количество вакантных рабочих мест.

ООО МКК «Легатто» - современная и успешная компания на рынке финансовых услуг, идущая в ногу со временем. Действует на рынке достаточное количество лет и благодаря доверию клиентов и слаженной работе коллектива, рекомендует себя как надежная компания с отличным качеством обслуживания.

К преимуществам ООО МКК «Легатто» относятся:

1. Качество услуг. В компании созданы оптимальные условия для обеспечения качественного сервиса;

2. Оперативность. Заявка на выдачу денежных средств рассматривается в кратчайшие сроки. Имея при себе минимум документов, клиент может в течении 10-30 минут получить необходимые ему денежные средства;

3. Клиентоориентированность. Приоритетом для компании служит достижение максимального взаимопонимания с заемщиком, индивидуальный

подход к каждому. Регулярно проводятся акции, для привлечения новых и сохранения постоянных клиентов.

Для оперативности и повышения эффективности деятельности используется сайт компании. На котором клиенты могут оперативно заполнить онлайн - заявку и в течении короткого времени получить предварительное решение о выдачи займа.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что микрофинансовые организации являются признаком микрофинансирования является то, что оно дает возможность обслуживания клиентов, невзирая на предыдущие результаты хозяйственной деятельности (начинающие предприниматели), клиентов без кредитной истории и без зарегистрированного залога, что делает займы более доступными. Микрофинансовые организации оказывают не только экономическую помощь населению, но и выступают в роли работодателей, что в свою очередь снижает социально-экономическую напряженность общества уменьшая количество безработных [9].

Анализ внутренней и внешней среды любой организации является неотъемлемой частью ее развития. Благодаря качественному и подробному анализу есть возможность выделить слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности ее существования, а также определить перспективные направления развития.

Анализ внутренней и внешней среды был проведен с помощью нескольких инструментов.

СТЕР-анализ используется как один из наиболее эффективных методов маркетингового исследования, предназначенных для оценки и анализа внешних факторов, влияющих на деятельность и роль организации на рынке. Считается, что компания не может существенно повлиять на анализируемые внешние события, но может принять решения, призванные перестроить ее деятельность и снизить возможные последствия или усилить свои позиции. Для проведения

STEP-анализа используется 4 категории анализируемых факторов – социальные, технологические, экономические, политические.

STEP – анализ внешней среды ООО МКК «Легатто» представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - STEP – анализ внешней среды ООО МКК «Легатто»

Факторы	Важность	Сила влияния	Направленность влияния	Степень важности фактора	Описание и комментарии
1. Социальные факторы				-5	
1.1. Возрастающие потребности населения	2	2	1	4	Ужесточение требований к услугам
1.2. Изменение стиля жизни потребителей	3	3	-1	-9	Изменение представлений об услугах
2. Технологические факторы				9	
2.1. НТП в микрофинансовой сфере	3	3	1	9	Появление новых технологий и оборудования
3. Экономические факторы				-5	
3.1. Колебание рыночной конъюнктуры, цен, курсов	3	3	-1	-9	Длительный срок окупаемости инвестиций
3.2. Финансовое состояние банка	2	3	1	6	Улучшение финансовых показателей
3.3. Инфляция	1	2	-1	-2	Увеличение стоимости услуг
4. Политические факторы		2			
4.1. Изменение законодательства	3	3	1	9	Необходимость изыскания финансовых ресурсов

Окончание таблицы 2.1

Факторы	Важность	Сила влияния	Направленность влияния	Степень важности фактора	Описание и комментарии
4.2. Правительственная политика	1	1	-1	-1	Риск возникновения новых законов
4.3. Установленные законом нормативы	3	2	-1	-6	Жесткие стандарты

На основе таблицы, приведенной выше, составим матрицу STEP- анализа ООО МКК «Легатто», представленную в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Матрица STEP- анализа ООО МКК «Легатто

Политические факторы, которые могут повлиять на деятельность ООО МКК «Легатто»	Экономические факторы, которые могут повлиять на успех деятельности ООО МКК «Легатто»
Государственная политика, политическая стабильность или нестабильность, бюрократия, коррупция, регулирование конкуренции, внешнеторговая политика, налоговая политика, торговые ограничения, законы о труде (охране окружающей среды), гранты и инициативы в области финансирования	Экономические тенденции, темпы роста, рост отрасли, сезонные факторы, международные обменные курсы, международная торговля, затраты на рабочую силу, располагаемый доход потребителей, уровень безработицы, налогообложение, инфляция, процентные ставки, доступность кредитов, денежно-кредитная политика, стоимость сырья.
Социальные отношения, поведение и тенденции, которые влияют ООО МКК «Легатто» и целевой рынок	Технологии, которые могут повлиять на то, как ООО МКК «Легатто» производит, распространяет и продает свои продукты и услуги
Отношение и общие убеждения относительно целого ряда факторов, включая деньги, обслуживание клиентов, импорт, религию, культурные табу, здоровье, работу, отдых, окружающую среду; рост населения и демография, иммиграция, структура семьи, тенденции образа жизни.	Технологическая и коммуникационная инфраструктура, законодательство о технологиях, доступ потребителей к технологиям, технологии и разработки конкурентов, новые технологии, автоматизация, исследования и инновации, регулирование интеллектуальной собственности, технологические стимулы.

В структуре STEP-анализа показателями являются влияние четырех перечисленных факторов на деятельность организации, поэтому полученные результаты способствуют выявлению основных угроз и поиску возможностей, а также стратегическому планированию.

Матрица STEP-анализа может помочь ООО МКК «Легатто» в признании и, следовательно, использовании возможностей, предлагаемых существующими условиями в бизнес-среде. Он также может быть использован для определения текущих или возможных будущих проблем, что позволяет эффективно планировать, как наилучшим образом справиться с этими проблемами [26].

Политические факторы, которые могут повлиять на деятельность ООО МКК «Легатто» - государственная политика, политическая стабильность или нестабильность, бюрократия, коррупция, регулирование конкуренции, внешнеторговая политика, налоговая политика, торговые ограничения, законы о труде (охране окружающей среды), гранты и инициативы в области финансирования.

Экономические факторы, влияющие на эффективность работы ООО МКК «Легатто» - экономические тенденции, темпы роста, рост отрасли, сезонные факторы, международные обменные курсы, международная торговля, затраты на рабочую силу, располагаемый доход потребителей, уровень безработицы, налогообложение, инфляция, процентные ставки, доступность кредитов, денежно-кредитная политика, стоимость сырья.

Социальные отношения, поведение и тенденции, которые влияют ООО МКК «Легатто» и целевой рынок.

Технологии, которые могут повлиять на то, как ООО МКК «Легатто» производит, распространяет и продает свои продукты и услуги

Отношение и общие убеждения относительно целого ряда факторов, включая деньги, обслуживание клиентов, импорт, религию, культурные табу, здоровье, работу, отдых, окружающую среду; рост населения и демография, иммиграция, структура семьи, тенденции образа жизни. Технологическая и коммуникационная

инфраструктура, законодательство о технологиях, доступ потребителей к технологиям, технологии и разработки конкурентов, новые технологии, автоматизация, исследования и инновации, регулирование интеллектуальной собственности, технологические стимулы.

Таким образом можно сделать вывод о том, что позитивное влияние на ООО МКК «Легатто» оказывают технологические и политические факторы. Негативное влияние оказывают экономические и социальные факторы.

Экономическая ситуация может дать компании дополнительные возможности – расширение своего сегмента рынка за счет ухода мелких продавцов. Для увеличения благоприятного влияния экономических факторов ООО МКК «Легатто» необходимо запустить рекламу в средствах массовой информации, в том числе в сети Интернет, ориентированную на целевые группы со средним и высоким уровнем дохода.

Социальная сфера способствует увеличению продаж отдельных категорий займов, при введении системы ориентации на клиентов эконом-класса ООО МКК «Легатто» можно избежать резкого падения спроса.

Для анализа факторов конкуренции была применена модель пяти сил Портера. Данная методика была применена при помощи трех экспертов ООО МКК «Легатто». Им было предложено оценить влияние значимость каждого фактора для отрасли по шкале от 1 до 3, где 3 – высокая, 2 – средняя, 1 – низкая значимость. Данные приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ «5 сил Портера» ООО МКК «Легатто»

Сила 5 факторов	Конкуренты	Субституты	Новые игроки	Источники финансирования	Клиенты
Эксперт1	3	2	2	1	3
Эксперт2	2	3	1	1	3
Эксперт3	3	3	2	2	2
Общая оценка	2,7	2,7	1,7	1,3	1,7

Влияние конкурентов на рыночные позиции сильная, поскольку на рынке слабая дифференциация – высокие процентные ставки, практически одинаковые условия предоставления заемных денежных средств, сниженная ставка, минимальные сроки оформления заявок. В настоящее время наиболее активное распространение имеет интернет-реклама, поскольку она имеет наиболее быстрое и масштабное продвижение. Микрофинансовый рынок поделен между наиболее крупными представителями отрасли. Но постоянные изменения в законодательстве играют немаловажную роль в отсеивании некоторых представителей отраслевого рынка, поскольку наиболее слабые не приспособленные к изменениям микрофинансовые организации покидают рынок. Стоит отметить, что в данном случае рынок микрофинансирования покидают недобросовестные компании, благодаря которым рынок микрофинансирования получил недобросовестную, негативную огласку. В таком случае между наиболее жизнеспособными организациями усиливается конкурентная борьба [17].

Рыночная власть субститутов скорее высокая. Переключение клиентов на банковские кредиты практически невероятно, так как в этом сегменте идет ужесточение требований к заемщику. Однако появляются различные форматы: займы под меньший процент под залог, покупка товаров онлайн под залог, займы на товары, например, площадка «Tinkoffstore» по продаже смартфонов в кредит. Появляются партнерские программы микрофинансовых организаций и различных магазинов потребительских товаров, электроники, одежды и обуви. Например, Домашние деньги совместно с обувной сетью Karri предоставляли возможность покупки в рассрочку. На финансовом рынке появилась услуга «кредитный доктор», которая заключается в улучшении кредитной истории заемщика благодаря предоставлению ему фиктивного займа, который он досрочно погашает.

Угроза появления новых кредитных организаций средняя. Барьеры входа на рынок достаточно жесткие: сложности в получении лицензии, требования к

уставному капиталу, необходимость значительных вложений для соблюдения новых требований регулятора, усилия по созданию имиджа и завоеванию доверия потребителей. По мнению экспертов ООО МКК «Легатто», на рынок могут войти только крупные игроки. Чаще всего такие компании открываются под брендом или неофициальным руководством крупных банков. По мнению руководства ООО МКК «Легатто» в следствии того, что многие банки уже открыли свои микрофинансовые организации, поэтому угроза появления новых игроков такого формата не так велика.

Угроза со стороны источников финансирования оценена как низкая.

У ООО МКК «Легатто» отсутствуют банковские кредиты, она работает на средства учредителей и частных инвесторов. Суммы, вносимые частными инвесторами - небольшие, вкладчиков много, они дифференцированы. Статус МКК уже был одобрен Центробанком, что позволяет организации продолжить привлечение средств инвесторов. Для игроков рынка, которые не получили и в перспективе не могут получить статус МКК данная угроза является существенной.

Рыночная власть клиентов высокая. С одной стороны, они обращаются к микрофинансовую организацию, так как больше нигде не могут получить деньги, но с другой – между такими организациями существует жесткая конкуренция, ввиду низкой дифференциации клиент обратиться туда, где одобряют его заявку, барьеры переключения низкие. Клиентов очень много, они берут маленькие суммы и от их количества и исполнительности в оплате зависит устойчивость микрофинансовой организации.

Анализ внутренней среды проводился на основе модели «7S МакКинси».

Центральным элементом модели является система ценностей. Ценности непосредственно связаны с миссией компании продекларированной на ее официальном сайте. Миссия компании ООО МКК «Легатто» – изменить микрофинансовую деятельность в Челябинской области к лучшему. Компания нацелена на долгосрочное развитие, основанное на профессионализме,

открытости информации, внедрении инновационных систем управления и ведения операционной деятельности. Для ООО МКК «Легатто» важно изменить негативное отношение населения к рынку микрофинансирования, помогая клиентам эффективнее и быстрее решать задачи, преодолевать финансовые трудности, а также выступать в качестве добросовестного работодателя.

Компания преуспела в развитии отдельных своих ценностей. В 2015 году ООО МКК «Легатто» стал лауреатом премии в номинации «Инновационный продукт», за использование передовых технологий, как для подбора кадров, так и для оценки клиентов. В ноябре 2016 года компания получила премию «Золотой рубль» в номинации «Информационная открытость».

Компания использует передовые методы работы, которыми делится на различных отраслевых форумах и конференциях. В марте 2017 генеральный директор Девяткин Руслан Валерьевич выступал с докладом на тему «Управленческий учет в МФО». В журнале Forbes было опубликовано интервью с руководителем компании по теме нестандартных методов взыскания просроченной задолженности.

Тем не менее, ценность, заключающаяся в изменении отношения к микрофинансовым организациям, на данный момент недостаточно выражена в компании. С одной стороны, у компании высокий уровень постоянных клиентов – около 50%, которые не раз обращались к услугам ООО МКК «Легатто» и остаются довольны обслуживанием. С другой стороны, у компании очень много негативных отзывов в Интернете, а также жалоб со стороны клиентов. Отчасти это объясняется особенностями рынка и характерно для большинства микрофинансовых организаций: неплательщики начинают активно писать отрицательные отзывы и жалобы из-за начисляемых процентов и штрафов за просрочку, которые прописаны в договоре займа.

Корпоративная культура организации слабо развита в области управления персоналом. Проводятся редкие мероприятия, в основном не способствующие развитию командного духа и общению между сотрудниками. Отсутствуют

ежегодные корпоративы, приуроченные к финансовым и иным достижениям компании, не проводятся выездные мероприятия. Несмотря на это, в организации все-таки есть положительные моменты стимулирования и мотивации сотрудников - существуют мелкие поощрения. Например, за превышение плана отдел по работе с просроченной задолженностью бесплатно пошел на фильм «Коллектор». Данное мероприятие было единичным, но тем не менее такого рода мероприятия укрепляют, между сотрудниками и увеличивают их лояльность компании.

Стратегия компании заключается в достижении лидерских позиций на рынке микрофинансовых организаций. Основные бизнес – цели компании на текущий момент:

- увеличить оборот выданных займов до 10 млн р ежемесячно до конца 2022 года;
- начать онлайн-выдачи займов летом 2021 года;
- наладить работу CRM системы в мае 2022 года;
- снизить уровень просроченной задолженности на 10% за 6 месяцев.

Кроме того, более долгосрочной целью является укрепление конкурентных позиций с целью захвата рыночной доли, а именно, компания хочет войти в ТОП-10 микрофинансовых организаций России.

Компания в основном делает акцент на внутреннее развитие, анализ конкурентной ситуации проводится только по основным показателям, конкурентная стратегия не выработана.

Организационная структура линейно – функциональная. Backoffice состоит из следующих отделов: бухгалтерия, отдел службы безопасности, IT отдел, юридический отдел, отдел по привлечению инвестиций (представлен в лице одного менеджера). Руководитель каждого отдела подчиняется лично директорам. Frontoffice состоит из следующих подразделений: call центр, отдел по работе с просроченной задолженностью и семь офисов, выдающие займы. Начальники офисов, а также руководители отдела службы безопасности и call центра также подотчетны директорам компании.

Тип принятия решений – централизованный. Несмотря на выстроенную иерархическую структуру, существуют пробелы в зонах ответственности и подчинения. Директора принимают решения сообща и совместно управляют сотрудниками. Тем не менее, не всегда понятно, кому из них подотчетна та или иная задача. Один и тот же отдел может выполнять иногда не скоординированные задачи от разных директоров. Отсутствует формализация зон компетенции, ответственности и подчинения. Координация между сотрудниками происходит в основном неформально. Особенно это касается Back офиса, который характеризуется многообразием задач, необходимостью координации деятельности сотрудников разных отделов.

Компания использует программу TRELLO для установления задач и назначения исполнителей и ответственных, однако они не всегда вовремя исполняются и контролируются. Практически весь контроль за исполняемыми задачами лежит на директорах, которые не всегда могут следить за всеми текущими проектами из-за их многообразия. Долгое время потоки информации были в разрозненных каналах: бухгалтерия в 1С, отдельные данные – в trello, данные по клиентам – в EXCEL и Админ. панели, общение менеджеров и службы безопасности велось через Skype, не было общей базы доступа, информация была ограничена отделом. В настоящее время тестируется единая CRM система, призванная собрать воедино деятельность менеджеров по работе с клиентами, службы безопасности, IT отдела, а также обеспечить выгрузку данных в 1С автоматически. На данный момент программа не отлажена и только увеличила время обслуживания клиента.

Контроль происходит ежемесячно – начальники отделов, иногда и другие сотрудники, предоставляют отчеты по результатам своей деятельности. Контроль деятельности всей фирмы проводится лично генеральным директором по основным финансовым показателям.

Стиль взаимоотношений по большей части неформальный. Большинство сотрудников в возрасте от 20 до 35 лет, поэтому общение не сильно

формализовано. Благодаря корпоративной культуре между многими сотрудниками установлены дружеские взаимоотношения. У менеджеров по работе с клиентами скорее преобладает конкуренция, так как большая часть их оклада – переменная и зависит от количества обработанных заявок, с разной оплатой за нового и постоянного клиента.

Персонал тщательно проверяется на компетентность при приеме на работу, с помощью ряда специально разработанных психологических тестов. Тем не менее, по мнению гендиректора затраты на персонал относительно объема выдач слишком велики.

В компании нет отдела маркетинга. Долгое время маркетинговые задачи разделялись между различными отделами и должностями, однако в апреле 2019 года компания вывела маркетинговую деятельность на аутсорс.

По мнению руководства, в компании не хватает еще одной контролирующей должности – заместитель исполнительного директора. Ее необходимость вызвана обилием проектов и задач, контроль которых лежит на директорах.

Наиболее комплексных навыков требуют должности директоров и начальников отделов. Для их повышения компания ежегодно оплачивает различные семинары, тренинги, курсы повышения квалификации, однако это относится только к руководящим должностям.

Проводилось обучение отдела по работе с просроченной задолженностью, так как работа в данном отделе требует комбинации личных качеств (стрессоустойчивость, уверенность, настойчивость, коммуникабельность), а также знаний человеческой психологии, навыков переговоров и убеждения. Тем не менее, уровень просроченной задолженности по-прежнему очень высокий. Это может быть связано не только с отделом просроченной задолженности, но и со скоринговыми системами, и работой службы безопасности. Также причина высокого уровня просроченной задолженности может крыться в некачественном продвижении, привлечении заведомо неплатежеспособных или недобросовестных заемщиков.

Контроль необходимых навыков происходит только на этапе приема на работу. В остальном, нет системного подхода к контролю навыков и компетенций персонала, диагностика проводится в случае неудовлетворительных результатов работы отдела.

В результате анализа внутренней среды по модели 7S к конкурентному потенциалу компании можно отнести ее корпоративную культуру, систему мотивации и вовлечения персонала, а также навыки и профессионализм сотрудников. Тем не менее, некоторые элементы внутренней среды не соответствуют стратегии развития компании. Это касается нечеткости зон ответственности и подчинения, отсутствия формализации, неформальных отношений между сотрудниками, отсутствия единой информационной и коммуникационной системы. На данном этапе развития с численностью персонала около 100 человек компания может функционировать таким образом.

В результате анализа рынка и внутренней среды компании ООО МКК «Легатто» была составлена таблица SNW анализа. Состояние компании ООО МКК «Легатто» по каждому показателю сравнивалось со среднерыночным для выставления оценки развитости фактора, где S – компания развила параметр x на уровне выше среднеотраслевого, N - развитость параметра x в компании ООО МКК «Легатто» примерно равна среднеотраслевому показателю, W - критерий x у компании ООО МКК «Легатто» развит недостаточно сильно по сравнению со средним значением по отрасли. Данные приведены в приложении А.

В результате SNW анализа были выявлены те элементы деятельности, уровень которых в компании ООО МКК «Легатто» выше, чем среднеотраслевой. Это сильные стороны компании, формирующие ее конкурентный потенциал:

- размер портфеля. Компания находится на 39 месте в рейтинге РА-Эксперт по размеру портфеля.

- структура займов: у компании большая часть (70%) займов – «до зарплаты». Это более прибыльные краткосрочные займы, однако и риск этого вида займов

выше. Тем не менее, именно эта услуга растет самыми быстрыми темпами на рынке.

- средний размер потребительского займа и займа до зарплаты. Компании выгодно выдавать более крупные займы клиентам, которые успешно пройдут скоринг.

- количество клиентов и доля постоянных клиентов.

- доля займов с признаками мошенничества. Данный фактор оценивается как сильная сторона, так как говорит о высоком профессионализме сотрудников компании, выявляющих мошенников до выдачи им займа, а также о имидже организации, не привлекающем мошенников. Мошенничество в целом более распространено в онлайн сегменте и в некрупных организациях.

- структура заемного капитала: У компании нет кредитов, которые являются дорогостоящим финансовым источником. Большая часть средств приходится на средства частных инвесторов – физлиц: это выгодно для компании, так как привлечение небольших сумм от неконсолидированных вкладчиков обеспечивает дифференцированность источников финансирования. Доля средств учредителей в структуре источников финансирования отмечена как слабая сторона, так как заемный капитал сильно превышает собственный.

- Полученный статус МФК является одним из ключевых факторов конкурентного потенциала компании: несмотря на то, что закон только вступил в силу, малое количество компаний имеет возможность стать МФК, а, следовательно, и привлекать средства физлиц, выдавать займы онлайн. В будущем это сильно ограничит возможности конкурирования МКК и МФК. Таким образом, ООО МКК «Легатто» оказалась в малой доле компаний-лидеров с расширенными возможностями ведения конкурентной борьбы.

- Управление рисками. В компании анализируются основные риски, они оцениваются с помощью стресс-тестов директорами организации.

- Участие в отраслевых конференциях и форумах. Топ-менеджмент ООО МКК «Легатто» посещает практически все отраслевые мероприятия в качестве

зрителя, на некоторых участвуют с докладом или презентацией. Помимо получения дополнительной информации о функционировании компаний в отрасли и тенденций рынка, директора установили контакт с некоторыми компаниями-конкурентами в целях обмена опытом. Кроме того, участие в таких конференциях поднимает имидж организации в глазах регулятора, что влияет на ослабление контроля.

- Корпоративная культура. В большинстве МФО не развита корпоративная культура: не декларируется миссия и ценности, поощрение сотрудников несет исключительно финансовый характер, корпоративные мероприятия ограничены застольем на государственные праздники.

- Текучесть кадров. Данный показатель очень заметно ниже, чем среднерыночный. Это говорит о развитой корпоративной культуре, вовлеченности персонала, хороших условиях работы.

В числе слабых сторон организации можно выделить следующие факторы:

- Темп роста портфеля. Рост многих МФО из топ-60 превышает среднерыночный, а рост портфеля в ООО МКК «Легатто» ниже среднего. В данном случае для конкуренции с крупнейшими игроками даже среднеотраслевого значения роста портфеля будет недостаточно.

- Прирост количества действующих займов. Данный показатель связан с предыдущим и существенно ограничивает возможности развития компании, так как для увеличения региональной сети, выдачи онлайн займов и других стратегических целей требуются финансы.

- Доля онлайн займов в портфеле. В ООО МКК «Легатто» еще нет онлайн выдачи займов. Данный сегмент рынка является самым быстрорастущим, его освоили многие компании, охватив все регионы России. Неиспользование данной возможности определяет слабость компании в конкурентной борьбе.

- Доля просроченной задолженности 91+. Несмотря на то, что регионы присутствия ООО МКК «Легатто» отличаются самым высоким уровнем просрочки, показатель в 41% чрезвычайно велик.

- Изменение доли просроченной задолженности. Доля просроченной задолженности уменьшилась на 5% после привлечения аутсорсингового агентства, однако затем не опускалась. С таким высоким уровнем просроченной задолженности такие темпы ее уменьшения недостаточны для хороших финансовых результатов.

- Доля средств учредителей в структуре источников финансирования.

- Методы продвижения. Компания использует ограниченное количество каналов продвижения. Вызывает сомнения и качество продвижения: высокая доля просрочки говорит о привлечении заведомо недостаточно платежеспособных и добросовестных клиентов.

- Количество сотрудников. У компании больше сотрудников, чем у большинства мелких организаций, однако лидеры рынка управляют огромными коллективами свыше 1000 человек. Это позволяет добиться больших объемов портфелей. Количество сотрудников должно расти не само по себе, а параллельно с увеличением регионального присутствия, количества услуг, объемом портфеля.

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды компании ООО МКК «Легатто» была составлена матрица SWOT анализа, позволяющая рассмотреть ключевые стратегические альтернативы. Сильные, слабые стороны, возможности и угрозы ранжированы в порядке уменьшения значимости. Данные приведены в таблице 2.4.

Стратегические альтернативы:

SO Стратегические опции:

1. Развитие региональной филиальной сети, открытие новых офисов;
2. Привлечение инвестиций физических лиц по более низкой ставке для увеличения темпов роста, инвестиций в новые офисы;

Из разработанных стратегических альтернатив компании ООО МКК «Легатто» предлагается выбрать те опции, которые представлены сразу в двух квадрантах, в частности, это ревизия всех бизнес процессов, издержек, формализация операционной деятельности. Эта мера необходима в рамках работы над слабой

стороной компании – высокими издержками. Кроме того, она поможет выявить причины другой конкурентной слабости – высокий уровень просроченной задолженности со стороны заемщиков.

Таблица 2.4 - SWOT анализ ООО МКК «Легатто»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая эффективность работы офисов; 2. Длительное время функционирования, накопленный опыт; 3. Низкая текучесть кадров; 4. Инициативность высшего руководства, внедрение новых методов управления; 5. Обучение и повышение квалификации менеджеров. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие онлайн выдачи микрозаймов; 2. Высокий уровень и темп роста издержек (на телефонию, на работников- backoffice) ; 3. Высокий уровень просроченной задолженности от заемщиков; 4. Количество регионов присутствия; 5. Проблемы с имиджем, связанные с стереотипами о микрофинансовых организаций.
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий спрос на услуги МФО у малообеспеченной категории населения; 2. Снижение ставок по вкладам; 3. Развитие аутсорсинг агентств, специализирующихся на бизнес-процессах в МФО; 4. Появление различных финансовых услуг – субститутов (оплата товаров в рассрочку, P2P кредитование); 5. Повышение ставок по займу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консолидация рынка микрофинансирования, захват рыночных долей крупными игроками; 2. Ужесточение законодательства в области взысканий за нарушение законодательства; 3. Усиление контроля операционной деятельности МФО со стороны регулятора; 4. Ограничение по выдачам онлайн и привлечению инвестиций - только для МФК; 5. Снижение уровня жизни населения, а именно клиентов ООО МКК «Легатто» - как источник повышения дебиторской задолженности

Снижение издержек необходимо вследствие снижения рыночных ставок по микрозаймам. Для сохранения уровня прибыли на фоне отраслевого снижения цен должно произойти снижение издержек. Формализованные процедуры, зоны ответственности и подчинения позволят также более полно реализовать потенциал компании в области кадров. Вторая стратегическая мера, приоритетная для компании в рамках настоящих условий среды и особенностей внутренней деятельности, - это запуск дистанционных выдач займов. Это позволит охватить

большое количество регионов, увеличить объем портфеля и захватить большую долю рынка в условиях его консолидации. Данная мера, как и предыдущая, являются достаточно срочными, так как по завершению разделения рыночных долей между крупнейшими компаниями, увеличить объем портфеля будет гораздо сложнее. Для вышеуказанных целей выбран запуск онлайн займов, а не развитие филиальной сети, так как у компании уже есть проблемы с издержками на backoffice, а открытие новых офисов влечет за собой еще большее увеличение штата. Кроме того, открытие офисов доступно всем игрокам рынка, а онлайн займами теперь могут заниматься только МФК, к которым относится компания. Неиспользование данного конкурентного преимущества приведет к проигрышу в конкурентной борьбе между лидерами рынка, среди которых почти все уже имеют дистанционные каналы выдач.

В настоящее время ООО МКК «Легатто» не испытывает недостатка в инвестициях физ. лиц инвесторов, рекомендуется продолжать данную политику финансирования ввиду благоприятных правовых условий. После оптимизации работы Backoffice, компания может укрепить свой конкурентный потенциал в области кадров в рамках продвижения своего HR бренда, подготовиться к участию в конкурсе «премия HR Brand» 2018. Это позволит в будущем привлекать хороших специалистов, необходимых при планируемом экстенсивном росте. Компании потребуется развивать новые профессиональные компетенции и навыки, в области разработки программ, сайта, веб-дизайна, а также продвижения. На данный момент функции отдела маркетинга находятся на аутсорсинге, ввиду больших затрат на backoffice на данный момент нецелесообразно набирать собственных специалистов по маркетингу. Тем не менее, в данной области на данный момент кроются критические слабости компании, в частности, в области имиджа. В таком случае целесообразно назначить ответственное лицо за пристальный контроль и оценку деятельности аутсорсинговой компании, в том числе за разработку конкретных целей по улучшению имиджевых характеристик и за контроль привлекаемых

потребителей. Что касается каналов продаж, первоначально необходимо запустить один канал дистанционной выдачи, далее развивать многоканальность как основной инструмент охвата больших групп целевых потребителей. Несмотря на планируемое массовое привлечение, скоринговая модель должна обеспечивать снижение уровня просроченной задолженности.

2.2 Кадровый аудит ООО МКК «Легатто»

Основной персонал организации – работники, непосредственно оказывающие услуги населению, а также их прямые руководители (т. е. руководители структурных подразделений по основной деятельности и его заместители).

Вспомогательный персонал организации – работники, создающие условия для оказания услуги населению, включая обслуживание зданий и оборудования, не связанных с выполнением непосредственно работ по основной деятельности.

К вспомогательному персоналу относятся работники инженерно-технических служб, младший обслуживающий персонал (дворники, уборщики помещений, охранники и т.п.), работники экспедиторской службы (включая водителей) и т.п.

Административно–управленческий персонал организации – работники, занятые управлением (организацией) оказания услуг населению данными организациями, а также выполняющие административные функции, необходимые для обеспечения деятельности организации. Проанализируем трудовые ресурсы исследуемого ООО МКК «Легатто», а результаты анализа представим в таблице 2.6.

Численность основного персонала в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилась на 30 человек или на 27,3%. Численность вспомогательного персонала на протяжении анализируемого периода остается неизменной и составляет 10 человек.

На основе данных, приведенных в таблице 6, выделим структуру по численности персонала, должностям, средней заработной плате.

Таблица 2.6 - Анализ трудовых ресурсов ООО МКК «Легатто»

Показатели	Год			Отклонение, чел		Темп роста	
	2018 год, чел.	2019 год, чел.	2020 год, чел.	2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Численность персонала, чел., в том числе:	200	220	250	20	30	120,00	125,00
Основной персонал	190	210	240	20	30	122,2	127,3
Вспомогательный персонал	10	10	10	0	0	-	-

Структура численности персонала ООО МКК «Легатто» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Структура численности персонала ООО МКК «Легатто»

Показатели	Среднесписочная численность			Доля в общей численности, %			Средняя заработная плата, тыс. руб			Темп роста ср. з/п, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018-2019	2019-2020
Сотрудники											
Руководители	17	18	20	8,5	8,2	8	48	51	55	106,25	107,8
Специалисты и менеджеры	121	137	162	60,5	62,3	64,8	29	33	36	113,8	109,1
Обслуживающий персонал	62	65	68	31	29,5	27,2	21	23	25	109,5	108,7
Итого	200	220	250	100	100	100	98	107	116		

К руководителям относятся: генеральные директора, руководители служб (кадровая служба, бухгалтерия, отдел андеррайтинга, руководители кредитных отделов); к специалистам и менеджерам относятся: секретарь, экономист, бухгалтер, кредитный специалист; к обслуживающему персоналу относятся: кассиры-операционисты, охранники.

Значительная часть сотрудников - специалисты и менеджеры. Это обусловлено спецификой деятельности ООО МКК «Легатто», - выдача микрозаймов – которая

подразумевает под собой коммуникацию и непосредственную работу с клиентами.

Оценка должностей дает понимание уровней карьерного роста и возможность планирования замещения ключевых должностей. Оценка должности также позволяет определить или пересмотреть необходимый набор компетенций для должности.

На рисунке 2.2 отобразим структуру роста заработной платы сотрудников ООО МКК «Легатто»

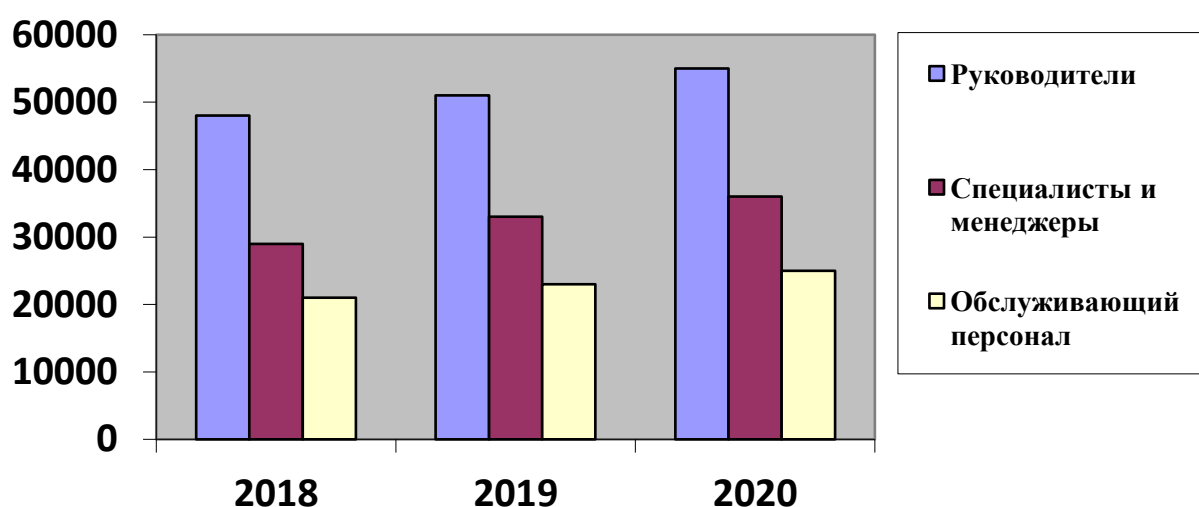


Рисунок 2.2 – Средняя заработная плата сотрудников ООО МКК «Легатто», руб

На рисунке 2.2 можно наблюдать следующую картину: средняя заработная плата сотрудников компании ООО МКК «Легатто», независимо от должности, с каждым годом растет, что в свою очередь объясняется стабильным ростом и развитием деятельности организации.

Поло – возрастная структура в организации отражена в таблице 2.8.

Исходя из данных, приведенных в таблице 2.9, можно сделать вывод о том, что практически в равных пропорциях темпы роста в возрастной категория работников, но также стоит отметить, что преобладающим в половом составе сотрудников является женский пол.

Таблица 2.8 – Поло-возрастная структура сотрудников в ООО МКК «Легатто»

Показатели		Период			Отклонение, чел		Темп роста, %	
Пол	Возраст, лет	2018 год, чел.	2019 год, чел.	2020 год, чел.	2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
мужской	25-30	20	20	40	-	20	-	200,00
	30-35	40	40	50	-	10	-	125,0
женский	25-30	80	100	100	20	-	125,00	-
	30-35	60	60	60	-	-	-	-

Это связано со спецификой деятельности, так как женщины более усидчивы, пунктуальны и склонны к обдуманному подходу и системному анализу.

Возрастная структура сотрудников показывает тенденцию «омоложения» состава работников, что позволяет положительно влиять на деятельность ООО МКК «Легатто».

Также необходимо проанализировать стаж работы сотрудников по итогам работы в 2021 году, для дальнейшего кадрового аудита (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Стаж работы сотрудников ООО МКК «Легатто»

Стаж работы в ООО МКК «Легатто»	Количество сотрудников		
	2018	2019	2020
Менее 1 года	47	40	39
1-3 года	40	63	94
3-5 лет	100	103	102
5-10 лет	13	14	15
Итого	200	220	250

Их приведенных выше данных можно наблюдать следующую картину: в ООО МКК «Легатто» есть 15 сотрудников, которые работают в организации от 5 до 10 лет, что говорит о том, что условия труда и развитая организационная и корпоративная культура позволяют снижать показатель текучести кадров и увеличить количество опытных сотрудников. Эти же условия объясняют, что значительная доля сотрудников в ООО МКК «Легатто» трудятся в организации от

3 до 5 лет. Все вышеперечисленное связано не только с внутренней средой организации, но и с внешней, поскольку высокий спрос на микрофинансовые услуги позволяет ООО МКК «Легатто» расширять и увеличивать штатное расписание и количество филиалов.

Текущность кадров и абсентеизм по категориям должностей. ООО МКК «Легатто» на рынке микрофинансовых организаций отличается положительной и развитой корпоративной культурой, что влечет за собой низкий показатель текучести кадров. Если оценивать динамику за последние 3 года (2018,2019,2020 гг.), то можно заметить, что текучести кадров не наблюдается. Исходя из данных таблицы 2.7, наблюдается увеличение количества сотрудников за счет увеличения объема работ, касаемо деятельности организации.

На рисунке 2.4 отражена структура ООО МКК «Легатто».



Рисунок 2.4 – Организационная структура ООО МКК «Легатто»

Ситуация с абсентеизмом аналогична ситуации с текучестью кадров – не наблюдается резких скачков, но и процент не высок. Это связано с высокой мотивацией сотрудников, поощрениями материальными и моральными, а также высокой степенью ответственности каждого сотрудника и осознанием миссии организации.

В соответствии с данными, представленными на рисунке 6, можно сделать обозначить полномочия каждого из структурных подразделений:

- отдел андеррайтинга, в функциональные обязанности которого входит оценка кредитоспособности потенциальных заемщиков, анализ заявок на предоставление займов, формирование мотивированных профессиональных суждений;

- отдел выдачи займов, в функциональные обязанности которого входит принятие окончательного решения о возможности предоставления займа, осуществление выдачи займов, а также контроль за возвратом предоставленных займов;

- служба безопасности, в функциональные обязанности которого входит контроль за лояльностью персонала, а также проверка благонадежности потенциальных заемщиков.

Ключевыми достоинствами линейно-функциональной структуры управления кадрами являются:

- освобождение линейных руководителей от решения большинства вопросов, связанных с материально-техническим обеспечением и финансовым планированием;

- подчиненность работников руководителю структурного подразделения;

- снижение уровня риска в части принятия неэффективных решений;

- высокий уровень компетентности специалистов.

Помимо вышеуказанных достоинств, у данной структуры управления кадрами существуют следующие недостатки:

- длительная процедура принятия решений;

- снижение ответственности каждого работника за полученный результат;

- превалирование тактических целей над стратегическими;

- сложность реализации контроля за исполнением проекта.

Произведем расчеты по движению кадров, за один последний год в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Показатели движения кадров ООО МКК «Легатто»

Показатель движения кадров	Результат		
	2018	2019	2020
Коэффициент оборота по приему на работу	0,29	0,27	0,21
Коэффициент оборота по выбытию	0,04	0,06	0,04
Коэффициент замещения	0,08	0,07	0,09
Коэффициент текучести кадров	2,9	3,0	2,7
Коэффициент постоянства кадров	0,77	0,79	0,86

Высокий спрос на услуги ООО МКК «Легатто» влечет за собой открытие новых филиалов, расширение штата, что в свою очередь объясняет Коэффициент оборота по приему на работу. Показатели выбытия и текучести кадров незначительные, поскольку сотрудники довольны условиями труда и внутренней средой в ООО МКК «Легатто», но есть мотивация к стремлению к более низким показателям.

Анализ расходов на персонал ООО МКК «Легатто» отражает стоимость обучения и адаптации на одного сотрудника. В таблице 2.11 отразим примерный план обучения сотрудников ООО МКК «Легатто».

Таблица 2.11 - Примерный план обучения сотрудников ООО МКК «Легатто»

Направление обучения	Программа обучения	Участники	Срок, дня	Место обучения
Первичное обучение	Водная экскурсия, тренинг	Новые сотрудники	3	Кадровая служба ООО МКК «Легатто»
Повторное обучение	Тренинг	Руководители, специалисты	1	Кадровая служба ООО МКК «Легатто»
Обучение, направленное на повышение и развитие компетенции	Тренинг	Специалисты, кассиры-операционисты	1	Кадровая служба ООО МКК «Легатто»

Данные таблицы 2.11 показывают нам, что обучение в ООО МКК «Легатто» проходит на постоянной основе, что позволяет судить о высоком уровне

ответственности за персонал кадровой службы и руководителей за персонал организации. Также тренинги, проводимые с постоянной периодичностью позволяют повысить квалификацию сотрудников, расширить и приумножить знания в профессиональной сфере, а также получить актуальную деловую и профессиональную информацию.

В таблице 2.12 отразим примерный план расходов на адаптацию персонала ООО МКК «Легатто».

Таблица 2.12 - Примерный план расходов на адаптацию персонала ООО МКК «Легатто», в расчете на одного сотрудника

Категория работников	Стоимость информационных материалов, руб	Стоимость первичного обучения, руб	Сумма, руб
Вновь прибывшие сотрудники	350	1750	2100

Данные таблицы 2.12 отражают затраты на адаптацию одного вновь прибывшего сотрудника. В масштабе организации сумма в размере 2100 рублей не значительная, тем более учитывая, что 89% новых сотрудников быстро адаптируются и остаются работать в ООО МКК «Легатто» достаточно большое количество времени, что в свою очередь окупает затраты на обучение и адаптацию.

Так как тема, выбранной автором выпускной квалификационной работы тесно связана с мотивацией сотрудников, в кадровый аудит было решено включить мероприятия по повышению мотивации сотрудников, а также расходы на такие мероприятия. Данные мероприятия проходят в рамках ежегодного поздравления сотрудников с профессиональными и международными праздниками, а также ежеквартальное поздравление именинников (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Примерный план расходов на корпоративные мероприятия ООО МКК «Легатто»

Корпоративное мероприятие, цель	Период проведения	Участники	Составляющие затрат	Сумма, руб
Новый год, подведение итогов года	1 раз в год	Все сотрудники	Подарки	55 000
			Фуршет	300 000
			Благодарственные письма	5 000
Профессиональные и международные праздники	Регулярно	Все сотрудники	Подарки	55 000
			Благодарственные письма	5 000
Поздравление с днем рождения сотрудников, юбилеи	Ежеквартально	Выборочно	Подарки	10 000
			Поздравительные открытки	5 000
ИТОГО				435 000

Анализ расходов, приведенный в таблице 2.13 показывает, что в ООО МКК «Легатто» уделяет развитию корпоративной культуры значительную роль, поскольку данный аспект влияет на мотивацию сотрудников, а также стимулирует их к трудовой деятельности.

2.3 Анализ системы мотивации сотрудников ООО МКК «Легатто»

В подтверждение расчетов о низкой заработной плате как факторе высокой текучести персонала, сотрудникам ООО МКК «Легатто» нами было предложен письменный опрос.

Анализ ответов сотрудников дал следующие результаты:

- уровень заработной платы не удовлетворяет 99% опрошенных;
- социальными льготами довольны 60%;
- возможность карьерного роста видят 80%;

– престижность компании – 83% опрошенных удовлетворяет (несмотря на малый размер организации);

– возможность проявить инициативу и интересная работа – 78% и 83% соответственно сотрудники оценивают удовлетворительно;

– похвала, признание результатов работы – не довольны 66% работников.

В ходе проведения анализа были выявлены следующие факторы, которые необходимо ставить во главу угла при разработке системы мотивации в ООО МКК «Легатто».

– уровень заработной платы;

– социальные льготы;

– похвала персонала.

Далее работникам компании был предложен тест «Мотивация и корпоративная культура».

Тестирование проводилось анонимно, и позволило выявить, соотносится ли корпоративная культура, какой ее видят сотрудники, с тем, что есть на самом деле.

В результате выяснилось, что корпоративная культура в отдельных офисах соотносится с ожиданиями сотрудников, но имеет существенные расхождения с тем как осуществляет свои функции административно-управленческий аппарат. Если субкультура офиса тяготеет к культуре роли (основное – роль, которая тебе предписана, и процедуры ее соблюдения), то администрация стремится к корпоративной культуре власти (классификация Моутона – Блейка).

Корпоративная культура власти основана на подавлении интересов личности в пользу интересов производства при любых обстоятельствах. Минусом этого типа корпоративной культуры является низкая степень удовлетворенности сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие командного духа как такового. Как правило, профессионалы высокого уровня в такие компании не приходят, или не задерживаются в них.

Таким образом, на практике воздействие на мотивацию персонала является сложной задачей, при решении которой может возникнуть ряд проблем:

- потребностная сфера человека – это динамичное образование. Потребности и мотивы могут различаться не только от человека к человеку, но и от ситуации к ситуации. При этом со временем не только может меняться сила отдельных потребностей, на смену одним потребностям могут приходить другие;

- мотивация работника, его отношение к делу зависит не только от его потребностей, но и от того, как он себя чувствует, какое у него настроение;

- мотивация по-разному выражается в поведении. Один человек с сильной потребностью в безопасности может действовать осторожно и избегать ответственности на работе из-за страха провалиться, другой человек с такой же сильной потребностью в безопасности может использовать любую возможность для повышения уровня своей ответственности из-за страха потерять работу, опасаясь, что его могут оценить как плохого или ненужного работника;

- разные люди по-разному реагируют на препятствия на пути удовлетворения одной и той же потребности. Один работник, встретив препятствие, расстроится (или обрадуется) и прекратит работу, а другой – удвоит свои усилия;

- многие руководители не готовы к тому, что именно на них лежит ответственность за обеспечение высокой мотивации у своих подчиненных. Так, руководитель может раздражаться на тех подчиненных, которые проявляют низкое рвение в работе, отсутствие заинтересованности в конечных результатах труда и работы всего подразделения, ничего не делая, чтобы изменить эту ситуацию.

Руководству ООО МКК «Легатто», желающему воздействовать на трудовую мотивацию своих подчиненных, недостаточно оценить и понять их доминирующие потребности, необходимо создать такие условия, которые будут повышать уровень трудовой мотивации работников и степень их заинтересованности в достижении высоких рабочих результатов. Однако, как показывает опыт работы в российских организациях разного типа, сложившаяся

практика работы и система управления порождает ряд препятствий, мешающих руководителям добиться высокой заинтересованности персонала в конечных результатах.

Среди этих препятствий наиболее типичными являются:

- низкая заработная плата;
- плохая связь системы материального стимулирования и рабочих результатов;
- неудовлетворительные условия труда;
- плохие возможности обучения и повышения квалификации
- низкий уровень доверия к руководству;
- недостатки в организации труда (неритмичная работа, ошибки в планировании, плохая обеспеченность сырьем и материалами, несвоевременный ремонт оборудования);
- сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу;
- равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала, отношение к человеческим ресурсам как к расходному материалу; преобладание авторитарного стиля управления, насаждение в организации порядков и правил, отражающих ценности, установки, приоритеты высшего руководства, иногда идущие в разрез с интересами организации.

Преодоление некоторых из перечисленных препятствий на пути формирования высокой мотивации персонала возможно лишь в масштабах всей компании, однако недоверие к руководству, недостатки в организации труда или равнодушие к интересам работников по силам отдельным руководителям и может быть осуществлено в рамках единичного подразделения (офиса).

Для совершенствования действующей в компании ООО МКК «Легатто» системы воздействия на трудовую мотивацию персонала должна быть

проведена серьезная аналитическая работа. При этом важно получить ответы на следующие вопросы:

- определение основных категорий работников, работающих в организации, на которых должна быть ориентирована система стимулирования;
- что именно является основным результатом работы каждой из выделенных категорий;
- удовлетворяет ли качество и полнота должностных инструкций установленным требованиям;
- насколько полно работники информированы о том, каких результатов работы ожидает от них организация (руководство);
- есть ли примеры недопонимания требований, предъявляемых к сотрудникам со стороны организации;
- какие методы оценки рабочих результатов используются в организации для оценки основных категорий работников;
- как реализуется контроль за выполнением работниками порученной работы;
- какие формы материального и нематериального стимулирования используются в организации;
- какие недостатки имеются в действующей в организации системе стимулирования.

Для такой оценки возможно использовать следующие методы:

- анализ эффективности действующей в организации системы материального стимулирования;
- анализ эффективности действующих в организации мер нематериального стимулирования труда;
- опросы, интервью с сотрудниками организации;
- оценка рабочих показателей персонала;
- наблюдение за рабочим поведением персонала, за отношением к работе;
- оценка состояния трудовой морали, трудовой и исполнительской дисциплины различных категорий персонала;

- оценка степени приверженности работников своей организации и ее целям;
- экспертные оценки.

Для более глубокого анализа могут быть использованы также анализ документов и ряд вспомогательных инструментов.

Выводы по разделу

При проведении кадрового аудита были выявлены проблемы в системе мотивации и стимулирования персонала ООО МКК «Легатто».

Значительными проблемами в системе мотивации и стимулирования персонала являются устаревшие или недостаточно стимулирующие способы мотивирования персонала, отсутствие системы премирования и недостаточная заинтересованность руководителей в необходимости стимулирования персонала с целью повышения эффективности деятельности ООО МКК «Легатто».

В то же время кадровый аудит ООО МКК «Легатто» показал, что кадровый состав организации остается постоянным и целостным на протяжении нескольких лет, так как с точки зрения кадровой политики микрофинансовые организации являются источниками рабочих мест, тем самым решая проблему трудовой занятости населения, но тем не менее мотивация персонала остается на прежнем уровне, с постепенным незначительным снижением показателей стимулирования.

Корпоративная культура организации слабо развита в области управления персоналом. Проводятся редкие мероприятия, в основном не способствующие развитию командного духа и общению между сотрудниками. Отсутствуют ежегодные корпоративы, приуроченные к финансовым и иным достижениям компании, не проводятся выездные мероприятия. Не смотря на это, в организации все-таки есть положительные моменты стимулирования и мотивации сотрудников - существуют мелкие поощрения. Например, за превышение плана отдел по работе с просроченной задолженностью бесплатно пошел просмотр кинофильма.

3 ПРОЕКТ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ К ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО МКК «ЛЕГАТТО»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО МКК «Легатто»

Целью развития системы трудовой мотивации персонала является достижение работниками высоких показателей, отражающих эффективную деятельность, соотношенную с миссией организации.

Сегодня большинство организаций редко дает оценку мероприятиям, которые внедряются и применяются руководителями компаний, поскольку зачастую у руководителей нет понимания и осознанного подхода к оценке своих действий, направленных на мотивацию персонала. Но именно адекватная оценка системы мотивации в организации играет важную роль не только в получении обратной связи от персонала, а также в оценке эффективности воздействий на персонал.

Проанализировав мотивационную деятельность в ООО МКК «Легатто» можно сказать, что ее уровень средний, поэтому мотивация труда персонала в настоящий момент играет важную роль в достижении общих целей, согласно миссии ООО МКК «Легатто», поскольку важным показателем работы руководителей по вопросам мотивации и стимулирования, является своевременное обнаружение пробелов и недостатков в кадровой работе. Несмотря на это, не стоит забывать о том, что соблюдение некоторых основных принципов построения эффективной системы мотивации, поможет руководителям четко отслеживать и вовремя влиять и изменять данную систему:

– наличие жесткой взаимосвязи между системой, формой оплаты труда и премирования и конкретными результатами деятельности;

– влияние качества и количества выполненной работы на выплату вознаграждений и премий сотрудникам. Однако, стоит учитывать индивидуальный вклад работника в достижение общей цели;

– необходимость наличия системы оценки, содержащей в себе конкретные критерии оценки, которые будут донесены и разъяснены каждому работнику ООО МКК «Легатто»;

– отсутствие системы предоставления дополнительных благ (сверх преимуществ) для одних работников за счёт других;

– использование дополнительных мер стимулирования (материальных, натуральных, социальных, моральных) для всех работников, результаты деятельности которых превышают средние по организации;

– мотивационная система не должна допускать того, чтобы интересы работников входили в противоречие с целями развития ООО МКК «Легатто» в целом;

– мотивационная система должна быть гибкой и открытой для внесения корректировок в случае, если окажется, что она недостаточно эффективна.

Обобщая вышеперечисленные принципы, стоит отметить, что успешная и эффективная деятельность это показатель командной работы, поскольку вклад одного сотрудника в масштабах организации ООО МКК «Легатто» останется практически незаметен, а положительный результат будет замечен лишь путем объединения множественных усилий команды сотрудников.

На основе проведенного анализа и оценки системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто», были выявлены существующие недостатки и, вследствие чего, автором разработаны и предложены мероприятия, которые отвечают вышеперечисленным принципам. Для повышения уровня мотивации и стимулирования персонала необходимо разработать и внедрить мероприятия, направленные на обучение и развитие работников. Данные мероприятия предположительно будут эффективны и результативны при внедрении их совместно, поскольку будут оказывать

наиболее комплексное воздействие (таблица 3.1). В рамках реализации проекта по оптимизации системы мотивации и стимулирования предлагается сотрудничать с успешной онлайн-школой - Русская Школа Управления, - которая успешно практикует онлайн и оффлайн занятия как для основного персонала организаций, так и для руководителей.

Таблица 3.1 - Мероприятия, направленные на мотивацию и стимулирование к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто»

№ п/п	Мероприятие	Описание	Категория сотрудников
Проведение тренингов, лекций, семинаров			
1	Тренинг «Повышение личной эффективности»	Данный тренинг, основываясь на такой важной дисциплине, как Управление Временем, расширяет рамки этого понятия. Во время тренинга участники не только знакомятся с современными методами планирования и самоорганизации, но и рассматривают свою личную эффективность в целом – наличие жизненных и бизнес целей, баланс в их достижении, индивидуальные ограничения и возможности, свойственные каждому и методы их правильного использования.	Специалисты по работе с клиентами, кассиры-операционисты
2	Тренинг «Взаимодействие в команде»	Тренинг развивает навык взаимодействия в команде. Участники узнают об эволюционных стадиях развития команд, эффективных способах коммуникации на каждом этапе и ролях, которые людям свойственно «играть», работая в команде. Цели тренинга Выявить проблемные зоны взаимодействия между подразделениями компании. Разработать решения по улучшению взаимодействия между подразделениями компании. Разработать план внедрения принятых решений. Создать атмосферу взаимопонимания и взаимоуважения между участниками тренинга.	Специалисты по работе с клиентами, кассиры-операционисты

Окончание таблицы 3.1

№ п/п	Мероприятие	Описание	Категория сотрудников
3	Онлайн-курс «Управление эффективностью сотрудников: крі, грейды, инструменты нематериальной мотивации, создание эффективных рабочих команд»	Специализированный курс обучения направлен на повышение квалификации в области управления персоналом. В ходе семинара преподаватели Русской Школы Управления расскажут про причины и факторы демотивации сотрудников, объяснят принципы разработки структуры заработных плат, помогут освоить требования к показателям премирования и особенности построения системы социальных льгот. На практикуме по разработке КРІ слушатели научатся выстраивать дерево целей подразделения/компании, определять КРІ сотрудника, формировать карту КРІ сотрудника и рассчитывать премию на ее основании. Курс будет интересен: директорам по персоналу; начальникам отдела кадров; сотрудникам кадровых служб; HR-менеджерам; начальникам отделов, занимающихся управлением персоналом	Руководители структурных подразделений, руководитель кадровой службы
4	Онлайн-курс «Мотивация персонала»	Авторская программа Русской Школы Управления предлагает важные и необходимые знания, которые помогут усовершенствовать профессиональные навыки в области мотивации персонала. Эксперты расскажут про особенности управления по компетенциям, проведут обзор текущей судебной практики по вопросам индексации заработной платы, объяснят принципы построения тарифной и бестарифной системы оплаты труда. Также, участники курса ознакомятся с матрицей коммуникаций и инструментов сопровождения изменений, рассмотрят технологию и инструментарий digital-продвижения HR-бренда, поймут, как оцениваются компетенции, что мешает адаптации нового сотрудника, в каких случаях работник может отказаться от изменений в должностной инструкции.	Специалисты по работе с клиентами, кассиры-операционисты

Данные мероприятия носят положительный эффект, если применяются, во-первых, соответственно ситуации, и, во-вторых, дополняются мотивирующими идеями, обеспечивающими внутренние выгоды, т.е. удовлетворяющими высокоуровневые потребности работников ООО МКК «Легатто»

Также стоит отметить, что наибольшую роль в повышении показателей мотивации и стимулирования играют развивающие и обучающие мероприятия, такие как тренинги, семинары, лекции, онлайн-конференции, именно поэтому автором решено взять за основу оптимизации системы мотивации и стимулирования данные мероприятия.

Подводя итоги вышесказанному, стоит отметить, что важнейшую роль в системе управления организационным поведением играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности ООО МКК «Легатто».

3.2 Расчет бюджета на реализацию предлагаемых мероприятий

Рассчитаем сумму затрат на внедрение предложенных мероприятий по проекту оптимизации системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности персонала ООО МКК «Легатто».

В таблице 3.2 посчитаем бюджет инвестиционных затрат на оптимизацию системы мотивации в целом начиная с этапа анализа среды, заканчивая внедрением предложенных мероприятий.

Таблица 3.2 – Бюджет инвестиционных затрат

№ п/п	Мероприятие	Сумма, руб
1	Анализ внешней и внутренней среды ООО МКК «Легатто»	3 200
2	Проведение кадрового аудита ООО МКК «Легатто»	3 200
3	Определение спектра проблем и недостатков в существующей системе мотивации персонала	3 200
4	Составление вопросов, анкетирование сотрудников по вопросам удовлетворения мотивационной системой, оценка полученных результатов	9 500

Окончание таблицы 3.2

№ п/п	Мероприятие	Сумма, руб
5	Разработка мероприятий по оптимизации системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО МКК «Легатто»	13 000
5.1	Первичная оценка разработанных мероприятий	1 000
5.2	Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	10 000
6	Реализация проекта мероприятий	345 000
7	Оценка и контроль результатов внедрения оптимизационных мероприятий	7 000
ИТОГО		395 100

Как было отмечено ранее, наибольшую роль в повышении показателей мотивации и стимулирования играют развивающие и обучающие мероприятия, такие как тренинги, семинары, лекции, онлайн-конференции, именно поэтому автором решено взять за основу оптимизации системы мотивации и стимулирования данные мероприятия, поэтому в таблице 3.3 рассчитаем сумму эксплуатационных затрат на конкретные мероприятия.

Таблица 3.3 - Сумма затрат на внедрение предложенных мероприятий

Мероприятие	Количество сотрудников	Затраты на мероприятие, руб
Тренинг «Повышение личной эффективности»	35	105 000
Онлайн-курс «Управление эффективностью сотрудников: крi, грейды, инструменты нематериальной мотивации, создание эффективных рабочих команд»	20	100 000
Тренинг «Взаимодействие в команде»	35	35 000
Онлайн-курс «Мотивация персонала»	35	105 000
ИТОГО	125	345 000

По итогам анализа данных, приведенных в таблицах 3.2 и 3.3 можно отметить, что общий бюджет, необходимый для реализации мероприятий, направленных на оптимизацию системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности персонала ООО МКК «Легатто» составит 395 100 рублей.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Полагается, что внедрение вышеперечисленные мероприятий будет показывать положительную динамику по всем показателям деятельности ООО МКК «Легатто», поскольку в равной степени влияет и на текучесть кадров, и на показатели прибыли организации.

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект.

Уровень текучести кадров будет сведен до минимума, в следствии чего снизится уровень затрат, связанный с наймом и обучением новых сотрудников.

Уровень производительности труда будет повышен за счет ориентации персонала на получение безупречных результатов работы, ориентированных на обратную связь со стороны руководства ООО МКК «Легатто».

Улучшение социальной атмосферы внутри коллектива поможет чувствовать каждого сотрудника более комфортно на рабочем месте и идентифицировать себя как важнейшую единицу компании.

Оценим показатели эффективности предлагаемого проекта по оптимизации системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности персонала ООО МКК «Легатто» через расчет снижения коэффициента текучести кадров и повышения производительности труда.

Снижение коэффициента текучести кадров. Коэффициент текучести кадров в 2020 году составляет 2,7 %, анализ причин увольнения определяет, что существует две причины увольнения в 2020 году - новое место работы с более высоким уровнем оплаты труда; отсутствуют формы стимулирования. Эти проблемы могут быть решены за счет внедрения предложенных мероприятий. Так как указанные причины являются основными, то можно определить, что уровень текучести снизится до 1% (1 человек), следовательно, у ООО МКК «Легатто» не будет необходимости во внешнем найме, что снизит затраты на найм.

В 2019 году величина затрат на подготовку работника, принимаемого на условиях внешнего найма, составляет:

5000 руб. – средняя величина доплат за совмещение профессий;

10000 руб. – сумма заработной платы работника на период испытательного срока 6 месяцев;

25000 руб. – средние затраты на подготовку работника в период испытательного срока.

Итого сумма затрат на 1 работника:

$(5000+10000)*6+25000=115000$ руб., в расчете на подготовку работников, которые должны быть приняты на место уволившихся в 2020 году,

$115000*5=575000$ руб. – то есть эти затраты ООО МКК «Легатто» не будет нести, так как будет исключен фактор приема новых сотрудников на работу, что повлияет на снижение уровня себестоимости и повышение чистой прибыли.

Снижение себестоимости с уровня $665646-575000=90646$ тыс. руб.

Повышение производительности труда. В 2020 году производительность труда составляет 6664,6 тыс. руб./чел. Создание условий через создание мотивационного эффекта позволит увеличивать доход работников, что будет обусловлено изменением условий работы и созданием более комфортной обстановки. Плановое увеличение производительности составит 2,5%, то есть производительность труда будет составлять $6664,6*1,025=6831,2$ тыс. руб., при условии численности 215 чел. выручка составит $6831,2*250=1707800$ тыс. руб.

В таблице 3.4 представлены прогнозные показатели по изменению основных показателей с учетом вышеизложенных расчетов, что позволит рассчитать относительный эффект от реализации мероприятий.

Таблица 3.4 – Изменение основных показателей

Показатели	2020	2021 год с учетом рекомендаций	Отклонения (+,-)
Выручка	1593132	1707800	114668
Себестоимость продаж	665646	90646	-575000

Окончание таблицы 3.4

Показатели	2020	2021 год с учетом рекомендаций	Отклонения (+,-)
Чистая прибыль (убыток)	927486	1617154	689668

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит 74,4%.

Можно отметить социальный эффект при внедрении рекомендуемых мероприятий системы нематериального стимулирования:

- работники ООО МКК «Легатто» более комфортно чувствуют себя на рабочем месте, улучшение морально – психологического климата обеспечивает повышенный уровень позитивного настроения при выполнении трудовых обязанностей,

- уменьшается число конфликтов, что позволяет совместно решать производственные задачи и повышать эффективности решений,

- работники принимают с позитивным настроем систему ценностей, они обеспечивают обратную связь в ответ на заботу организации и руководителей о них не только как о единицах, которые приносят прибыль ООО МКК «Легатто», но и как о личностях, каждая из которых обладает собственными интересами.

Выводы по разделу

В ходе работы были выявлены существенные недостатки системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто», которые влияли негативно на сотрудников и в следствии чего на деятельность ООО МКК «Легатто».

Автором были разработаны и предложены мероприятия с целью оптимизации системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто», посчитана экономическая эффективность предложенных

мероприятий и рассчитан бюджет, выделяемый на реализацию данных мероприятий.

По мнению автора, важную роль, наряду с материальной, играет система нематериальных (не денежных) стимуляторов к трудовой деятельности, поскольку похвала, уважение, показатели значимости сотрудника в организации и многие другие факторы влияют на социально-психологическую составляющую каждого человека и способствуют повышению индивидуальных показателей работы, помогают осознать собственную важность в компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования деятельности ООО МКК «Легатто» с точки зрения управления персоналом была выявлена проблемная область – система мотивации и стимулирования к трудовой деятельности персонала организации.

Поставленная цель исследования – повышение эффективности управления персоналом, путем оптимизации системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто» - успешно достигнута.

В рамках реализации поставленной цели решены следующие исследовательские задачи:

- проанализированы методы, показатели, подходы, социально-психологические и социально-экономические аспекты трудовой мотивации сотрудников ООО МКК «Легатто»;

- проанализирована внутренняя и внешняя среда ООО МКК «Легатто»;

- проведен кадровый аудит ООО МКК «Легатто»;

- разработаны мероприятия, направленные на оптимизацию системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто»;

- рассчитан бюджет проекта и определена экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В ходе работы были выявлены существенные недостатки системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто», которые влияли негативно на сотрудников и в следствии чего на деятельность ООО МКК «Легатто».

Автором были разработаны и предложены мероприятия с целью оптимизации системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности сотрудников ООО МКК «Легатто», посчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий и рассчитан бюджет, выделяемый на реализацию данных мероприятий.

Отмечено, что наибольшее влияние на степень мотивации и стимулирования персонала оказывают обучающие и развивающие мероприятия, такие как тренинги, лекции, семинары, онлайн-конференции.

При разработке и реализации данных мероприятий были применены такие современные технологии как развитие внутренней корпоративной культуры, участие в принятии стратегических решений, влияющих на дальнейшую деятельность компании.

Внедрение данных мероприятий повлечет за собой следующие результаты: повысится удовлетворенность трудом и производительность труда персонала, снизится текучесть кадров, повысится число работников, повышающих квалификацию, снизятся затраты на обучение, увеличится число работников, удовлетворенных своей работой.

В проект по оптимизации системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности персонала попадает категория сотрудников, которые непосредственно связаны с деятельностью ООО МКК «Легатто», а именно специалисты по работе с клиентами и кассиры-операционисты.

Полагается, что ответственными лицами, отвечающими за внедрение и осуществление рекомендованных мероприятий будут непосредственные руководители структурных подразделений, а также руководитель кадровой службы. Предполагаемый срок внедрения и получения результатов проекта по оптимизации системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности персонала ООО МКК «Легатто» - 2 года.

Администрация ООО МКК «Легатто» рассмотрела, одобрила и рекомендовала к внедрению предложенный автором проект мероприятий, направленных на оптимизацию системы мотивации и стимулирования к трудовой деятельности персонала.

Таким образом, обобщая вышеперечисленное, можно сделать вывод о том, что внедрение предложенных автором мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить

заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и значительно повысить эффективность всей системы управления компанией.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Гришина, Е. А. Кредитная деятельность микрофинансовых организаций в современных условиях экономического развития // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 5. – С. 39– 43.

2 Бушуева, Ю.А. Сущность и принципы банковского кредитования// В сборнике: Экономика АПК: современные тенденции и перспективы развития. Материалы международной научно-практической конференция, посвященной 55-летию организации финансово-экономического факультета. Под реакцией К.С. Чуриловой. 2018. С. 173– 178.

3 Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс] – URL: https://www.cbr.ru/currency_base/daily (дата обращения 20.04.2019г.)

4 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики[Электронный ресурс] – URL : <http://www.gks.ru> (дата обращения 21.04.2019г.)

5 Темпы ипотечного кредитования в России замедлились в 5 раз [Электронный ресурс] – URL : <https://www.vestifinance.ru/articles/116159/> (дата обращения 21.04.2019г.)

6 Аналитика: Объем потребительского кредитования растет за счет среднего чека [Электронный ресурс] – URL : <https://arb.ru/banks/analytics/-10262764/> (дата обращения 22.04.2019г.)

7 Автокредитование в России приблизилось к докризисному уровню 2014 года [Электронный ресурс] – URL : <https://tradernet.ru/feed/postId/1109120> (дата обращения 22.04.2019г.)

8 Любовцева, Е.Г., Савдерова, А.Ф. Перспективные направления развития кредитования населения //Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10. № 4. С. 25. 9. Руденко Т. А. Понятие и принципы банковского кредитования физических лиц / Т.А. Руденко //Молодой ученый. – 2018. – №11. – С. 1106–1107.

10 Лещенко, В.В. Проблемы государственного финансового контроля в Российской Федерации /В.В. Лещенко, Т.Н. Павлюченко // В сборнике: Инновационные технологии и технические средства для АПК материалы Международной научно–практической конференции молодых ученых и специалистов. 2016. С. 127-131.

11 Флигинских, Т.Н., Тарасова Т.Ю., Олейви Х.З., Букреева Л.М. Основные тенденции развития банковских кредитных продуктов для физических лиц //Гуманитарные, социально–экономические и общественные науки. 2018. № 3. С. 166–169.

12 Колесникова, А.В. Направления развития розничного банковского бизнеса / А.В. Колесникова // Управление в кредитной организации. – 2019. – № 5 – С. 15–19.

13 Павлюченко, Т.Н. Анализ основных положений зарубежного опыта финансового контроля / Т.Н. Павлюченко, В.В. Лещенко // В сборнике: Инновационные технологии и технические средства для АПК Материалы международной научно-практической конференции молодых ученых и специалистов. Под общей редакцией НИ. Бухтоярова, Н.М. Дерканосовой, А.В. Дедова. 2018. С. 35–39.

14 Тхакушинова, С.А. Сравнительный анализ банков и микрофинансовых организаций// В сборнике: Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы. Сборник научных трудов по материалам IV Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией А.А. Тамова. 2017. С. 192–196.

15 Силина, Т.А. Микрофинансирование как инструмент повышения уровня доступности финансовых услуг / Т.А. Силина Т.А., А.М. Чамоков // Научный взгляд в будущее. 2016. Т. 7. № 2 (2). С. 13–17.

16 Тхакушинова, С.А. Развитие рынка микрофинансовых организаций в России /Российская экономика: взгляд в будущее /Материалы III Международной научно–практической конференции (заочной). – 2017. С. 412–419.

17 Киресва, Е.В. Микрофинансовые организации в России: особенности становления и функционирования // VI Найденовские чтения. Инновационные процессы и культура предпринимательства на потребительском рынке товаров и услуг: материалы Международной научно-практической конференции. М.: Научная библиотека, 2018. С. 140 – 142.

18 О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2015 г. №407-ФЗ. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191312/ (дата обращения: 02.05.2021).

19 Микрофинансовые организации и банки: анализ кредитных продуктов, их основные отличия и преимущества. Режим доступа: <http://www.riskovik.com> (дата обращения: 12.05.2021).

20 Бовыкин, В.И. Научная мотивация труда: всё остальное не работает: практическая модель научной мотивации труда в 4 раза эффективнее любой из общепринятых систем оплаты и стимулирования труда: окладно-премиальных, в том числе на основе KPI, сдельных и других: [12+] / В. Бовыкин. - М.: Эксмо, 2020. 209 с.

21 Валова, О.С., Софьина, В.Н., Галченко С. Международный опыт мотивации персонала // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2019. Т. 1. С. 605-607.

22 Димчевска, К., Шумбор В.В. Сравнительный анализ особенностей кадрового менеджмента в Германии и Швейцарии // Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем. Сборник статей по материалам XLII международной научно-практической конференции. М.: ООО «Интернаука», 2020. С. 34-41.

22 Кауфман, Н.Ю. Система мотивации труда в сфере предпринимательской деятельности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 2-1. С. 79-82.

23 Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева / под ред. А.Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. 283 с.

24 Маслоу, А.Г. Дальние пределы человеческой психики: 16+ / Абрахам Маслоу; [перевела с английского О. Чекчурина]. СПб: Питер, 2020. 444 с.

25 Николаева, И.И. Зарубежный опыт мотивации персонала // Humanprogress. 2018. Том 4. № 7. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_7/Nikolayeva.pdf, свободный.

26 Оришев, А.Б. Бизнес и менталитет: строим эффективные коммуникации в Китае // Маркетинговые коммуникации. 2018. № 4. С. 242-250.

27 Тюрина, К.А. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда // Вектор экономики. 2020. № 4 (46). С. 88.

28 Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – М.: Юрайт, 2021. – 365 с.

29 Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55.

30 Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 346 с.

31 Сальникова, Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки : сборник научных статей. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 21-25.

32 Скоробогатова, В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.

33 Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

34 Спарнюк, Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск : Издатель А.Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187.

35 Стручкова, Е. В. Теоретические и практические аспекты мотивации труда / Е. В. Стручкова, И. Ю. Вербин // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте : сборник трудов по результатам IV международной научно-практической конференции, Москва, 11 января – 31 2020 года. – Москва: Российский университет транспорта, 2020. – С. 362-371.

36 Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] // Наука и инновации — современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Инфинити, 2019. – С. 45-50.

37 Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

38 Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

39 Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

39 Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 240 с.

40 Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

41 Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

42 Ильченко С.В. Актуальные аспекты организации деловой оценки персонала // Вестник экспериментального образования. 2019. № 3 (20). С. 30-37.