## 

## содержание

[Введение 2](#_Toc286355161)

[Глава 1. Теоретические основы разработки программ мотивации и стимулирования труда 3](#_Toc286355162)

[1.1. Требования к программам мотивации и стимулирования труда 3](#_Toc286355163)

[1.2. Особенности разработки программ мотивации и стимулирования труда 4](#_Toc286355164)

[1.3 Типичные ошибки при разработке программ мотивации и стимулирования труда 8](#_Toc286355165)

[Глава2.Практические основы разработки программ мотивации и стимулирования труда (мотивация и стимулирование в системе управления персоналом на примере салона красоты и SPA «Victoria») 10](#_Toc286355166)

[2.1. Характеристика деятельности салона красоты и SPA «Victoria» 10](#_Toc286355167)

[2.2. Система мотивации и стимулирования на предприятии салона красоты и SPA «Victoria» 15](#_Toc286355168)

[Глава3. Пути совершенствования мотивации и стимулирования в системе управления персоналом 28](#_Toc286355171)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 30](#_Toc286355172)

[Библиографический список: 32](#_Toc286355173)

## Введение

Не секрет, что в последнее время управлять коллективом стало труднее. Возросла эмоциональная напряженность, конкуренция за последние десять лет увеличилась раз в пятьдесят, а это значит, что ужесточился прессинг со стороны конкурирующих компаний, в том числе менеджеров компаний.

Внешние условия изменились, а менеджеры продолжают работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. Длительное время структура, функции, положения, инструкции и методы работы не меняются. Если на первом этапе каждый мог ответить - зачем я каждый день хожу на работу, то здесь, когда преодолен порог насыщения, на этот же вопрос менеджеры отвечают уже с большим трудом или вовсе не могут ничего сказать. И если не предпринять решительных действий, то дальше идет закономерный спад.

В этот момент необходимо придумать нечто. Только в этом случае возможно "прыгнуть" на следующую ступень, перейти на новую точку.

Целью данной работы является изучение особенностей разработки программ стимулирования и мотивации труда работников.

В ходе работы ставились следующие задачи:

1. Рассмотреть требования к программам мотивации и стимулирования;

2. Изучить то, кто должен заниматься разработкой стимулирующих программ;

3. Дать характеристику типичным ошибкам при разработке стимулирующих программ;

4. Описать основные направления программы мотивации и стимулирования труда на примере салона красоты и SPA «Victoria».

5.Предложить пути совершенствования мотивации и стимулирования в системе управления персоналом салона красоты и SPA «Victoria».

**Глава 1**. **Теоретические** **основы** **разработки программ** **мотивации и** **стимулирования труда**

## 1.1. Требования к программам мотивации и стимулирования труда

Эффективность работы компании во многом зависит от того, насколько менеджер заинтересован в результатах своего труда. Высокий оклад не является достаточным стимулом для руководящих сотрудников. Создание комплексной системы стимулирования позволит не только удержать ключевых специалистов в компании, но и нацелить их на успешное решение стратегических задач.

В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что программа стимулирования не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов.

Копируя некоторые фрагменты программ стимулирования менеджеров, многие не задумываются о том, что программа стимулирования для каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей сферы деятельности .

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании программы мотивации и стимулирования:

объективность: размер вознаграждения сотрудника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

предсказуемость: сотрудник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу сотрудника в результат деятельности всей компании, его опыту и уровню квалификации;

своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);

значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации, быть справедливыми, в том числе с его точки зрения. **[[1]](#footnote-1)\***

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать.

**1.2. Особенности разработки программ мотивации и стимулирования труда**

В соответствии с классификацией, принятой Американской ассоциацией специалистов по оплате труда ("World at Work"), система мотивации любой категории сотрудников включает: постоянную заработную плату, переменную часть или бонусы, социальный пакет и нематериальное стимулирование. **[[2]](#footnote-2)\***

В большинстве компаний переменная часть вознаграждения менеджеров высшего звена составляет порядка 30-50% от общей суммы денежных выплат, в то время как у рядовых сотрудников она обычно не превышает 20%. Это связано с тем, что менеджмент в большей степени несет

ответственность за результаты работы компании и вынужден нести большие риски.

Другое не менее существенное отличие, которое необходимо принять во внимание при построении системы стимулирования менеджеров высшего звена, - продолжительный период, за который возможна оценка результатов труда. В большинстве случаев оценить эффективность работы менеджмента в краткосрочный период (к примеру, за месяц) невозможно. Это обусловлено тем, что цели, устанавливаемые собственниками бизнеса перед менеджментом (рост стоимости компании, развитие новых проектов и т.д.), не могут быть достигнуты за короткий срок. **[[3]](#footnote-3)\***

Условно-переменная часть вознаграждения менеджеров высшего звена может быть поделена на две части:

Краткосрочные бонусы

К этой категории относится вознаграждение, выплачиваемое менеджерам высшего звена по результатам работы за год. Для того чтобы обеспечить объективность начисления бонусов, они "привязываются" к ключевым показателям деятельности компании. Для финансового директора в качестве показателей, которые характеризуют эффективность его труда в краткосрочном периоде, могут быть использованы стоимость привлечения кредитных ресурсов, эффективность налогообложения и размещения свободных денежных средств.

Долгосрочные премиальные программы

В основе большинства долгосрочных стимулирующих программ лежит так называемый инвестиционный подход, при котором вознаграждение менеджера определяется как часть достигнутого финансового результата (прибыли или стоимости компании). Долгосрочные мотивационные программы, как правило, разрабатываются три - пять лет.

Сегодня в компаниях используется несколько разновидностей опционных систем вознаграждения:

Опцион на выкуп акций (stock options) предоставляет менеджеру право на выкуп акций компании по фиксированной цене в течение определенного периода в будущем. Иными словами, менеджер получает право выкупить акции компании через три года по текущей цене. Так как цена покупки фиксирована, менеджер заинтересован в том, чтобы максимально увеличить рыночную цену акций за три года.

Программа выкупа акций (employee stock purchase plan) - программа, которая позволяет сотруднику выкупить акции компании в текущем году по дисконтированной цене.

Программа премирования (stock appreciation rights, SAR) - программа, которая позволяет менеджеру в конце заранее определенного периода получить не акции, а денежную сумму, эквивалентную разнице между нынешней и будущей стоимостью акций. Часто такой вид опциона называют фантомным (phantom stock option). Он используется, когда акционеры не готовы выделить часть акций для премирования менеджеров.

Грант на получение акций (stock grant) - право на безвозмездное получение пакета акций менеджером. Определяется количество акций, которые будут переданы менеджеру в случае достижения поставленных целей. Желание повысить стоимость этого пакета акций должно мотивировать менеджера на увеличение стоимости компании.

Ограниченный опцион (restricted stock) - частный случай предыдущей программы. Его особенность состоит в том, что главным условием для получения пакета акций является не достижение менеджером определенных целей, а работа в компании в течение оговоренного срока.**[[4]](#footnote-4)\***

Как правило, ограниченный опцион используется как инструмент удержания ценных руководителей.

Социальный пакет пакет представляет собой материальное немонетарное стимулирование, когда менеджеру предоставляется возможность пользоваться служебным транспортом, сотовым телефоном, медицинской страховкой и другими услугами, стоимость которых оплачивается за счет компании.

Нематериальное стимулирование менеджмента, в отличие от социального пакета, позволяет не только удерживать сотрудников в компании, но и мотивировать их на достижение поставленных задач.

Среди наиболее распространенных нематериальных стимулов можно выделить:

признание профессионализма менеджера собственниками бизнеса;

доверие и делегирование полномочий;

известный бренд компании;

стабильно развивающийся бизнес;

долгосрочные перспективы в карьере;

обучение;

корпоративную культуру. **[[5]](#footnote-5)\***

При поиске нового места имеют значение следующие факторы (в порядке их приоритетности):

размер фиксированного оклада;

содержание работы;

возможность карьерного роста;

стабильность и положительная динамика развития бизнеса;

корпоративная культура.

Несколько иначе выглядит список факторов, влияющих на принятие решения об увольнении. На первое место менеджерами были поставлены такие факторы, как неудовлетворительные отношения с акционерами (собственниками), отсутствие корпоративной культуры, недоверие и ограниченные права в области решения поставленных задач. **[[6]](#footnote-6)\***

Таким образом, можно сделать вывод, что в вопросе удержания и мотивации ключевых работников денежное вознаграждение играет меньшую роль по сравнению с нематериальными факторами.

## 1.3 Типичные ошибки при разработке программ мотивации и стимулирования труда

Многие российские предприятия столкнулись с тем, что попытки построения систем стимулирования для менеджеров высшего звена не всегда успешны. Это в свою очередь приводит к недостижению бизнес-целей и текучести высококвалифицированных управленческих кадров. **[[7]](#footnote-7)\***

Можно выделить несколько наиболее распространенных ошибок, допускаемых при разработке стимулирующих программ.

Индивидуальные договоренности с акционером (собственником), не имеющие юридической силы. Отсутствие документально подтвержденного обязательства приводит к тому, что у менеджеров нет уверенности в получении вознаграждения, а это негативно сказывается на результатах труда.

Отсутствие полномочий для выполнения поставленных задач: Жесткий контроль со стороны акционеров. Отсутствие регламента экспертной оценки выполнения поставленных задач:

Необходимо избегать постановки задач, которые не могут быть объективно оценены. Для того чтобы исключить возникновение конфликтов, необходимо формирование экспертной комиссии, в обязанности которой будет входить оценка результативности труда менеджера.**[[8]](#footnote-8)\*** Программа мотивации и стимулирования станет эффективной только в том случае, если она будет справедливо и последовательно применяться при вознаграждении менеджмента.

Глава2.Практические основы разработки программ мотивации и стимулирования труда (мотивация и стимулирование в системе управления персоналом на примере салона красоты и SPA «Victoria»)

2.1. Характеристика деятельности салона красоты и SPA «Victoria»

Салон красоты и SPA «Victoria» занимается оказанием различных услуг и выполнению заказов. Основным видом деятельности салона красоты и SPA «Victoria» является оказание всех видов услуг, а именно: парикмахерские услуги, наращивание ногтей, волос, маникюр, педикюр, различные виды пилинга, косметические и косметологические и т.д., кроме того, выполнение парикмахерских художественных композиций и другие.

Миссия и цели деятельности салона красоты и SPA «Victoria»:

Миссия салона красоты и SPA «Victoria» полное удовлетворения потребностей клиентов в оказании своих профессиональных и качественных услуг

Развитие организации в соответствии с миссией

Полное обеспечение населения качественными услугами

Предоставление максимального комфорта и удовольствия

Рис. 1. Миссия и цели деятельности салона красоты и SPA «Victoria»

Салон красоты и SPA «Victoria» является малым предприятием, т.к. численность работающего персонала не превышает 30 человек.

В 2010 году среднесписочная численность работников салона красоты и SPA «Victoria»составила 25 человек.

В том числе:

Мастер парикмахерского искусства -10 чел.;

Стилист-визажист - 3 чел.;

Маникюрный специалист - 2 чел.;

Специалист по солярию - 3 чел.;

Косметолог -2 чел.

Таблица 1.1

Характеристика внешней среды салона красоты и SPA «Victoria»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Содержание фактора | Влияние на систему |
| Факторы внешней среды прямого воздействия | | |
| 1. все возрастные категории | Оказание заявленных услуг любой категории не подверженных возрастной структуре. | Основной ассортимент:  Стрижка (мужская, женская);  Покраска волос (мелирование, колорирование);  Маникюр, педикюр;  Уход за лицом, телом;  Солярий и т.д. |
| 2. Конкуренты | Салоны «Академия красоты», «Восторг» являются не менее востребованным на рынке парикмахерских услуг | Проявление своих сильных сторон:  Специалистам предоставляется возможность повышения квалификации;  Более высокие технологии оздоровления. |

салона красоты и SPA «Victoria» используются следующие методы управления:

экономический метод, который предполагает использование материальных факторов управления.

социально-психологический, предполагает использование в салоне красоты и SPA « Victoria» методов, которые основываются на воздействии руководства на персонал путем осуществления социальных и психологических факторов мотивации труда.

Эти методы управления состоят в неразрывной связи друг с другом, так как они предназначены для более эффективного управления салоном красоты и SPA «Victoria».

Роль руководителя в управлении салоном красоты и SPA «Victoria»

в соответствии с классификацией Минцберга.

Таблица 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| Роли | Содержание |
| 1. Межличностные роли | |
| Лидер | Руководитель салона красоты и SPA «Victoria» ответственен за мотивацию и активацию подчиненных |
| 2. Информационные роли | |
| Приемник информации | Руководитель салона красоты и SPA «Victoria» разыскивает и получает разнообразную информацию специализированного характера, выступает как нервный центр внешней и внутренней информации |
| 3. Роли, связанные с принятием решений | |
| Предприниматель | Руководитель салона красоты и SPA «Victoria» изыскивает возможности для внешних контактов организации относительно планов, действий, результатов работы организации |

Таблица 1.3 Оборотные фонды предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | МАТЕРИАЛЫ И СЫРЬЁ | ЕД. ИЗМЕ-  РЕНИЯ | КОЛ-ВО | ЦЕНА ЗА ЕД., руб. | СУММА,  руб. |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10.  11. | Расчески разные  Расческа массажная  Ножницы разные  Краска для волос, разная  Шампунь  Сред-ва для химической завивки  Бигуди:  – крупные  – средние  – мелкие  Сред-ва для укладки волос:  – лак  – гель  – воск  – пенка  Полотенце  Покрывало  Мелкий инструмент и инвентарь  Спец.принадлежности для маникюра | шт.  шт.  шт.  Коробка  Флакон  Набор  Набор  Набор  Набор  Флакон  Флакон  Флакон  Флакон  шт.  шт.  –  – | 30  4  16  50  4  10  2  2  2  8  8  4  8  50  4  –  – | 50  40  300  80  62  30  60  40  25  50  40  95  80  50  35  –  – | 1 500  160  4 800  4 000  248  300  120  80  50  400  320  380  640  2 500  140  300  5 000 |
|  | Итого: | – | – | 1 037 | 20 938 |

Таблица 1.4 Виды продукции (услуг).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды продукции | 2008 год | | 2009 год | | 2010 год | |
|  | Тыс.руб | % | Тыс.руб | % | Тыс.руб | % |
| 1.Парик.зал | 2367,5 | 56,2 | 2016,4 | 38,2 | 2138,9 | 48,7 |
| 2. Маник.зал | 989,5 | 18,7 | 743,9 | 26,5 | 772,5 | 26,2 |
| 3.Космет.зал | 1543,0 | 25,1 | 1386,5 | 35.3 | 1188,4 | 35.1 |
| Итого | 4900 | 100 | 4146,8 | 100 | 4099,8 | 100 |

По данным таблицы видно, что количество потребляемых услуг сократилось на 800,2 тыс. руб.

2.2. Система мотивации и стимулирования на предприятии салона красоты и SPA «Victoria»

Система стимулирования в салоне красоты и SPA «Victoria»

В рассматриваемой организации существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия

и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны клиентов, интересная работа и внутренняя культура.

Основная масса работников салона красоты и SPA «Victoria» относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате. Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (льгот, система которых в салоне красоты и SPA «Victoria» хорошо отработана).

Таблица 1.5

Система стимулирования в салоне красоты и SPA «Victoria»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Форма стимулирования | Основное содержание | Ответственный за исполнение |
| Заработная плата | Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии, надбавки) заработную плату | Руководитель предприятия |
| Бонусы | Разовая выплата из прибыли предприятия (вознаграждение, связанное с количеством выработки работника) | Руководитель предприятия |
| Свободное время | Предоставление работнику за активную и творческую работнику дополнительных выходных; гибкого графика | Руководитель предприятия |
| Программа медицинского обслуживания | Выделение средств на организацию и улучшение медицинского обслуживания | Руководитель предприятия |
| Оказание собственных услуг | Предоставление бесплатных новогодних подарков детям работников до 14 лет | Руководитель предприятия |

Проведем анализ существующей системы мотивации в данной организации, сравнив ее достоинства и недостатки (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Анализ системы стимулирования салона красоты и SPA «Victoria»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Форма стимулирования | Характеристика | |
| Достоинства | Недостатки |
| 2 | 3 | 4 |
| 1. Заработная плата (номинальная) | Является эффективной, так как включает не только гарантированную зарплату (оклад), но и переменную часть, гибко учитывающую уникальность специальности, дефицитность, сложность и ответственность работы | Не достаточно гибка в отношении инфляции (в течение года размер фонда оплаты труда, утвержденный генеральным директором, хотя и пересматривается исходя из полученной предприятием прибыли, но не учитывается коэффициент инфляции) |
| 2. Бонусы | Является отличным стимулом коллективной работы, | Для таких отделов, как бухгалтерия есть сложности определения объема выполненных ими работ. Поэтому система начисления бонусов работникам этих отделов недостаточно ясна для остальных работников |
| 3. Стимулирование свободным временем | Является хорошим стимулом эффективной работы, так как существуют определенные критерии оценки результатов работы с целью предоставления гибкого графика | Узость данного стимулирующего средства (не для всех работников возможен гибкий график, только для некоторых специалистов) |
| 4.Программы медицинского обслуживания | - | Выделение средств не регулярно; система не отработана |
| 5. Льготы не связанные с результатами | - | Система распределения льгот для персонала не ясна |

Как видно из таблицы 1.6, многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности салона красоты и SPA «Victoria» имеют определенные недостатки.

В следующей таблице представлена характеристика основных документов системы мотивации трудовой деятельности работников в рассматриваемой организации.

Таблица 1.7

Анализ основных нормативно-методических документов системы мотивации трудовой деятельности в салонt красоты и SPA «Victoria»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Форма нормативно-методического документа | Основное содержание, показатели документа | Положительные/ отрицательные моменты в практике использования документа |
| Положение об оплате труда | Принципы формирования системы оплаты труда; критерии оценки труда персонала; регламент | (+) является важным документом, который поддерживает стабильность отношений в коллективе, основанном на справедливом вознаграждении за соответствующий труд  (-) после утверждения, в течение года требует изменений, корректировок, о которых нужно всегда предупреждать весь коллектив |
| Положение о начислении бонусов работникам | Принципы начисления бонусов, регламент | (+) является эффективным средством стимулирования работников к эффективному труду |
| Положение о предоставлении работникам дополнительного свободного времени | Принципы выделения работникам свободного времени, регламент | (+) является эффективным средством стимулирования работников к эффективному труду  (-) принципы не всегда являются справедливыми |

В организации разработаны: распорядок рабочего дня, для всех специалистов – должностные инструкции, в которых четко прописываются их права и обязанности. Однако в организации нет регламентации по информированию рабочих мест и работе с техникой.

Цель оценки мотивационного потенциала салона красоты и SPA «Victoria» заключается в выявлении резервов повышения трудового потенциала предприятия и определении мероприятий по их использованию.

Основными задачами оценки мотивационного потенциала являются:

-разработка анкеты с вопросами мотивации трудовой деятельности подчиненных и предложение ее руководителям предприятия;

-обработка результатов;

-оценка результатов экспертами;

-выводы по оценке и предложение рекомендаций по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.

В качестве субъектов оценки будут выступать: руководители предприятия, автор работы, как исследователь. Объектами оценки будут выступать: организационная структура фирмы, философия управления, система трудовой мотивации салона красоты и SPA «Victoria»и ее подсистемы: найма работников, организации труда, оценки персонала, развития персонала и комплекса стимулирующих средств. Оценка мотивационного потенциала персонала начинается с разработки анкеты с вопросами по мотивации трудовой деятельности для экспертов.

Таблица 1.8

Анкета для предложения экспертам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вопрос | Ответ | | |
| Организационная структура | | Отражены в полной мере | Отражены в неполной мере | Отсут-  ствуют |
| 1 | Наличие в организации должностных обязанностей по управлению мотивацией трудовой деятельности |  | 🗸 |  |
| 2 | Закрепленность должностных обязанностей за отдельным работником |  |  | 🗸 |
| Система стимулирующих средств | | Применяется эффективно | Применяется не эффективно | Не применяется |
| 3 | Заработная плата (номинальная) | 🗸 |  |  |
| 4 | Заработная плата (реальная) |  |  | 🗸 |
| 5 | Бонусы | 🗸 |  |  |
| 6 | Планы дополнительных выплат |  |  | 🗸 |
| 7 | Стимулирование свободным временем | 🗸 |  |  |
| 8 | Трудовое или организационное стимулирование |  |  | 🗸 |
| 9 | Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания |  |  | 🗸 |
| 10 | Программы медицинского обслуживания |  | 🗸 |  |
| 11 | Гибкие социальные выплаты |  |  | 🗸 |
| 12 | Страхование жизни |  |  | 🗸 |
| 13 | Медицинское страхование |  |  | 🗸 |
| 14 | Льготы и компенсации, не связанные с результатами |  | 🗸 |  |
| 15 | Ассоциации получения кредитов |  |  | 🗸 |

Таблица 1.9

Анкета для предложения руководителям салона красоты и SPA «Victoria»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень мотивационного потенциала персонала предприятия | | | | |
| № | Вопрос | Ответ | | |
|  |  | Да | Нет | Частично |
| 1 | Учитываются ли вопросы мотивации (общей его ориентации при выборе данного предприятия) при организации найма? | 🗸 |  |  |
| 2 | Имеется ли в организации четко сформулированная и поставленная перед руководителями цель или задача наиболее полного удовлетворения потребностей работников? | 🗸 |  |  |
| 3 | Информированы ли работники о правилах внутреннего распорядка? | 🗸 |  |  |
| 4 | Наличие должностных инструкций | 🗸 |  |  |
| 5 | Четко ли прописаны права и обязанности в договорах с работниками? |  |  | 🗸 |
| 6 | Обеспеченность регламентацией Вашего отдела по информированию рабочих мест |  |  | 🗸 |
| 7 | Влияет ли оценка работника Вашего отдела на уровень его заработной платы? | 🗸 |  |  |

Данные анкеты раздаются руководителям отделов и экспертам для заполнения.

После проведения анкетирования осуществляем обработку результатов.

Ответы экспертов ранжируем по 3-х балльной системе:

0 – ответы «отсутствуют», «не применяются»;

1 – ответы «отражены не в полной мере», «применяются не эффективно»;

3 – ответы «отражены в полной мере», «применяются эффективно».

Аналогично проводим обработку результатов анкетирования руководителей:

0 – ответы «нет»; 1 – ответы «частично»; 3 – ответы «да».

По результатам опроса руководителей делаем следующие выводы:

Организационная структура салона красоты и SPA «Victoria», философия управления и система стимулирующих средств построены таким образом, что способствуют эффективной трудовой деятельности, однако требуют совершенствования.

Во-первых, все эксперты отметили отсутствие закрепления некоторых должностных обязанностей по управлению мотивацией трудовой деятельности, а также выделения отдельной должности по управлению мотивацией трудовой деятельности. Во-вторых, эксперты отметили слабость некоторых применяемых средств стимулирования – программ медицинского обслуживания и выплаты льгот, несвязанных с результатами деятельности предприятия.

Практически все руководители отметили нечеткость описания прав и обязанностей работников и работодателя в договоре.

Однако, приведенную выше оценку системы трудовой мотивации в салоне красоты и SPA «Victoria» нельзя считать объективной, так как она является результатом опроса всего лишь 3-х процентов работников организации. Тем более, что в рассматриваемой организации наблюдается повышенная текучесть кадров (рис.2).



Рис. 2. Динамика уровня текучести кадров в салоне красоты и SPA «Victoria»

Видим, что текучесть кадров в организации возросла в 2004 - 2006 годах с 17,5 процентов до 20,8 процентов при естественном («нормальном») уровне текучести кадров в организациях 5-7 процентов.

Повышенная текучесть кадров в организации является первым показателем, свидетельствующим о низкой эффективности действующей системы трудовой мотивации. [13, с. 234]

Проанализируем причины, вызывающие движение персонала на данном предприятии.

В компании ведется статистика причин увольнения сотрудников. Случай увольнения каждого работника анализируется руководителем того отдела или подразделения, из которого уволился работник, с ним ведется подробная беседа о причинах увольнения и возможностях их устранения. Эти причины сгруппированы и приведены в таблица 1.8.

За 2005 год из компании уволилось 10 работников (20,8%).

Таблица 2

Причины текучести кадров в салоне красоты и SPA «Victoria» и их относительная важность

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причина увольнения сотрудника | Численность работников, уволившихся по данной причине | Доля уволившихся (относительная важность причины), % |
| 1. Не устраивает заработная плата | 84 | 86,60 |
| 2. Стресс | 8 | 8,25 |
| 3. Нет интереса к работе, нет смысла в работе | 23 | 23,71 |
| 4. Нет перспектив, карьерного роста | 45 | 46,39 |
| 5. Конфликты в группе | 7 | 7,22 |
| 6. Конфликты с руководителем | 12 | 12,37 |
| 7. Конфликты в семье | 22 | 22,68 |
| 8. Незнание своих обязанностей | 5 | 5,15 |
| 9. Неорганизованность работы | 3 | 3,09 |
| 10. Необходимость работать по другой специальности | 18 | 18,56 |
| 11. Перегруженность работой | 25 | 25,77 |
| 12. Недогруженность работой | 1 | 1,03 |
| 13. Не смог адаптироваться на новом месте | 9 | 9,28 |
| 14. Недовольство премиями | 44 | 45,36 |
| 15. Неудобное местонахождение фирмы | 13 | 13,40 |
| 16. Болезни | 14 | 14,43 |
| 17. Недостаточная квалификация членов группы или руководителя | 2 | 2,06 |
| 18. Плохие условия труда или график работы | 51 | 52,58 |

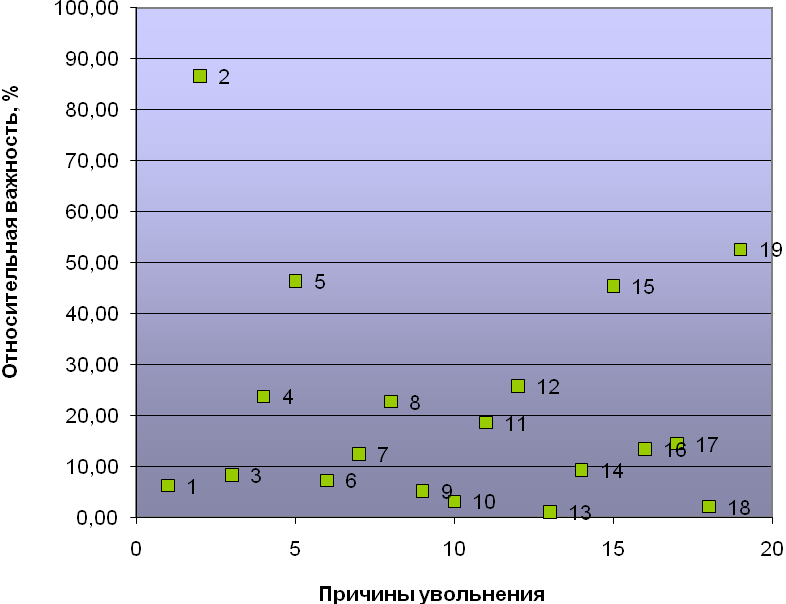


Рис. 3. Относительная важность причин увольнения работников салона красоты и SPA «Victoria»

Таким образом, основными причинами увольнения работников по данным учета в компании являются:

низкая заработная плата;

нет перспектив, карьерного роста, профессионального развития;

плохие условия труда, график работы;

недовольство премиями.

## 

## Выводы по главе

Глава посвящена анализу практики применения системы мотивации и стимулирования труда персонала в салоне красоты и SPA «Victoria»

Одним из основных показателей эффективности системы мотивации и стимулирования персонала является текучесть кадров. За 2005 год из компании уволилось 10 работников (20,8%). Текучесть кадров в организации возросла в 2004 - 2006 годах с 17,5 процентов до 20,8 процентов при естественном («нормальном») уровне текучести кадров в организациях 5-7 процентов.

Основными причинами увольнения работников по данным учета в компании являются:

низкая заработная плата – 86,6%;

нет перспектив, карьерного роста, профессионального развития – 46,39%;

плохие условия труда, график работы – 52,58%;

недовольство премиями – 45,36%.

Повышенная текучесть кадров в организации является основным показателем, свидетельствующим о низкой эффективности действующей системы трудовой мотивации.

По общим оценкам затраты на замену рабочих составляют 7–12% их годовой заработной платы, специалистов 18–30%, управляющих 20–100%.

Значит, в рассматриваемой организации существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. Многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности в салоне красоты и SPA «Victoria» имеют определенные недостатки. Действующая система управления мотивацией в данной организации является мало эффективной. Об этом говорит повышенный уровень текучести кадров в рассматриваемой компании.

Таким образом, выделение руководителями некоторых недостатков системы трудовой мотивации в салоне красоты и SPA «Victoria», повышенная текучесть кадров свидетельствуют о наличие проблемы мотивации труда и необходимости ее разрешения в рассматриваемой организации.

**Глава3. Пути совершенствования мотивации и стимулирования в системе управления персоналом**

В настоящей главе курсовой работы раскроем мотивацию и стимулирование персонала в контексте системы управления персоналом (в системе кадровой политики предприятия), а также опишем рассматриваемые в экономической литературе пути совершенствования мотивации и стимулирования.

Как уже отмечалось выше, под мотивацией трудовой деятельности будем понимать совокупность движущих сил, побуждающих человека к труду [15, с. 157]. Стимулирование принципиально отличается от мотивации (мотивирования) труда. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Таким образом, ввели разграничение двух основных понятий, рассматриваемых в данной работе.

Под мотивами понимают активные движущие силы, определяющие поведение людей. Поведение человека всегда мотивировано. Это может быть упорная работа, с воодушевлением и энтузиазмом, а может быть уклонение от нее «в знак протеста». Поведение может иметь любые другие формы проявления, однако всегда следует искать мотив поведения. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе труда.

Структура заработной платы включает:

1. базовые ставки;

2. премиальные (дополнительные выплаты);

3. социальные программы.

На производительность труда активно влияют следующие факторы, расположенные в порядке убывания их значения: возможность продвижения по службе; повышение заработка; оплата труда за результаты; одобрение хорошо выполненной работы; работа, позволяющая развивать свои способности; сложная работа; работа, позволяющая самостоятельно принимать решения; высокая степень ответственности; интересная работа; работа, требующая творчества.

Следует отметить, что в коллективе факторы могут быть расположены в другой последовательности и, кроме того, управляющими могут выступать и другие факторы.

Чтобы решить эти задачи, необходимо создать эффективную программу мотивации и стимулирования труда для сотрудников организации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В соответствии с классификацией, принятой Американской ассоциацией специалистов по оплате труда ("World at Work"), система мотивации любой

категории сотрудников, в том числе менеджеров высшего звена, включает: постоянную заработную плату, переменную часть или бонусы, социальный пакет и нематериальное стимулирование.

Практика построения стимулирующих схем для менеджеров высшего звена компании показывает, что наиболее эффективны следующие нематериальные мотивирующие факторы: предоставление менеджерам возможности реализовать собственные идеи, а также сложность и масштаб решаемых задач.

Несколько иначе выглядит список факторов, влияющих на принятие решения об увольнении. На первое место менеджерами были поставлены такие факторы, как неудовлетворительные отношения с акционерами (собственниками), отсутствие корпоративной культуры, недоверие и ограниченные права в области решения поставленных задач.

Таким образом, можно сделать вывод, что в вопросе удержания и мотивации ключевых работников денежное вознаграждение играет меньшую роль по сравнению с нематериальными факторами.

В заключение нужно отметить, что система стимулирования станет эффективной только в том случае, если она будет справедливо и последовательно применяться при вознаграждении менеджмента.

Основная масса работников салона красоты и SPA «Victoria»

относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате. Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (льгот, система которых в салоне красоты и SPA «Victoria» хорошо отработана).

В организации разработаны: распорядок рабочего дня, для всех специалистов – должностные инструкции, в которых четко прописываются их права и обязанности. Однако в организации нет регламентации по информированию рабочих мест и работе с техникой.

Таким образом, видим, что мотивация трудовой деятельности в студии салоне красоты и SPA «Victoria» достаточно хорошо развита. Однако эта оценка субъективна. Чтобы получить более объективную оценку мотивационного потенциала салона красоты и SPA «Victoria» воспользуемся специальной методикой и оценим мотивационный потенциал данного предприятия.

Цель оценки мотивационного потенциала салона красоты и SPA «Victoria»

заключается в выявлении резервов повышения трудового потенциала предприятия и определении мероприятий по их использованию.

Основными задачами оценки мотивационного потенциала являются:

-разработка анкеты с вопросами мотивации трудовой деятельности подчиненных и предложение ее руководителям предприятия;

-обработка результатов;

-оценка результатов экспертами;

-выводы по оценке и предложение рекомендаций по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.

Таким образом, в настоящее время высокий профессионализм и эффективная работа сотрудников являются ключевым фактором улучшения экономических показателей работы компании и основой успеха бизнеса.

## Библиографический список:

1. Афанасьев А. Необходимо исключить личные договоренности об оплате труда между собственниками и менеджерами. // Финансовый директор. - 2005, № 3
2. Как выращивать руководителей. // Вестника McKinsey. - 2000, № 1 - http://www.vestnikmckinsey.ru/
3. Львов С., Иванов Р. Как мотивировать менеджеров. // Финансовый директор. - 2005, № 3
4. Светличная Е. Менеджмент: Персональное дело. // Бизнес-класс. - 2006, № 2 (287)
5. Сергеев Ю. Быстрее и больше: Предложение тренинговых услуг работает с опережением спроса. // Экономика и время. - 27 июля 2004, № 27 (564)
6. Соболев М., Рожкова Т. Как разработать систему материального стимулирования персонала. // Финансовый директор. - 2004, № 4. - С.76
7. Трушкин С. Эффективные системы управления, что модно, а сто работает? // Информационные технологии. - 2005, № 9
8. <http://www.top-personal.ru>
9. <http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_4208>
10. <http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_3939/>
11. <http://www.gkmim.ru/index.php?area=publication&pub=96>
12. <http://www.psycho.ru/library/874>
13. <http://vipmanager.moy.su/index/motivacija>
14. <http://www.aup.ru/books>
15. <http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/uprav_pers/>
16. <http://www.alleng.ru/d/manag>

1. \* Соболев М., Рожкова Т. Как разработать систему материального стимулирования персонала.// Финансовый директор. – 2004, № 4. – С. 76 [↑](#footnote-ref-1)
2. \* Львов С., Иванов Р. Как мотивировать менеджеров.// Финансовый директор. – 2005, № 3. – С. 54 [↑](#footnote-ref-2)
3. \* Афанасьев А. Необходимо исключить личные договоренности об оплате труда между собственниками и менеджерами. // Финансовый директор. – 2005, № 3. – С. 58 [↑](#footnote-ref-3)
4. \* Львов С., Иванов Р. Как мотивировать менеджеров.// Финансовый директор. – 2005, № 3. – С. 55 [↑](#footnote-ref-4)
5. \* Львов С., Иванов Р. Как мотивировать менеджеров.// Финансовый директор. – 2005, № 3. – С. 56 [↑](#footnote-ref-5)
6. \* Трушкин С. Эффективные системы управления, что модно, а сто работает?// Информационные технологии. – 2005, № 9. - 20 [↑](#footnote-ref-6)
7. \* Как выращивать руководителей.// Вестника McKinsey. – 2000, № 1 - http://www.vestnikmckinsey.ru/ [↑](#footnote-ref-7)
8. \* Трушкин С. Эффективные системы управления, что модно, а сто работает?// Информационные технологии. – 2005, № 9. – С. 21 [↑](#footnote-ref-8)