

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

Методы совершенствования системы мотивации труда на предприятии

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

«____» _____ 20__ г.

Нормоконтролер

«____» _____ 20__ г.

Исполнитель:

Абакумова Марина Сергеевна
студент группы ББ-41zР, 4 курса
заочного отделения

направление «38.03.02 –Управление
малым бизнесом»

Научный руководитель:

Толстых О.А.,

канд.пед.наук,

доцент кафедры ЭиМ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1. Система мотивации труда на предприятии.....	7
1.2. Проведение анализа системы мотивации труда на предприятии.....	13
1.3. Совершенствование системы мотивации труда на предприятии.....	16
ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В САЛОНЕ- ПАРИКМАХЕРСКОЙ «ЗВЕЗДНЫЙ СТИЛЬ».....	21
2.1. Краткая характеристика организации.....	21
2.2. Анализ методов системы мотивации труда персонала в салоне- парикмахерской «Звездный стиль».....	29
2.3. Методы совершенствования системы мотивации труда персонала в салоне-парикмахерской «Звездный стиль».....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	55
ГЛОССАРИЙ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его

мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления персоналом.

Современный руководитель понимает, что кроме рабочих мест в организации должны быть созданы дополнительные условия для мотивации и поддержания активности сотрудников, их живого интереса к работе.

Радикальное изменение ситуации в организации невозможно без изменения отношения к труду. Именно поэтому реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Позитивное поведение – повышение своего благосостояния и социального статуса посредством повышения уровня знаний и профессионализма в работе, добросовестного отношения к труду – оказывается часто неэффективным, не приводит к желаемым результатам [1]. Положение осложняется еще и тем, что большинство управленческих решений последних лет страдают тем, что носят сугубо экономический, а порой и чисто технократический подход к решению проблемы. В расчет редко принимаются социальные последствия принимаемых решений. Между тем мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и в значительной степени предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния.

В организациях, предоставляющих услуги розничной торговли, наиболее широко используется денежное стимулирование (повышение заработной платы, премии и т.д.). Но в условиях развивающихся рыночных отношений и повышения конкуренции, использование только материальных методов мотивации приводит к неудовлетворённости нематериальных потребностей персонала. Неиспользование нематериальных методов мотивации в управленческой деятельности может привести к снижению заинтересованности работников в данной трудовой деятельности – и, как следствие, к ухудшению качества работы и климата в коллективе [22].

Выявление и удовлетворение нематериальных потребностей является мощнейшим механизмом стимулирования работников, обеспечивающим высокий уровень их заинтересованности и удовлетворённости трудовой деятельностью.

Эффективная система мотивации труда персонала – важное и необходимое звено в управленческом цикле организации, так как достижение конечной цели возможно только при эффективной работе каждого сотрудника персонала [19]. Таким образом, можно говорить об актуальности данной работы.

Салон-парикмахерская «Звездный стиль» предоставляет различные парикмахерские и косметологические услуги населению. Несмотря на систему мотивации труда персонала, руководству не удалось избежать проблем недостаточно эффективного использования трудовых ресурсов. В последнее время заработная плата сотрудников сократилась, что негативно сказалось на кадровом потенциале салона. Это приводит к тому, что происходит ухудшение качества обслуживания, снижение объема продаж. Как следствие, у работников стало проявляться снижение энтузиазма и потеря интереса к работе.

Противоречие исследования – недостаточность мотивации труда сотрудников, с одной стороны, и недостаточное использование методов мотивации с другой стороны.

Проблема исследования заключается в невозможности управления персоналом без наличия в организации сформированной системы мотивации труда персонала.

Объект исследования: система мотивации труда персонала.

Предмет исследования: методы совершенствования системы мотивации труда персонала салона-парикмахерской «Звездный стиль».

Цель исследования: разработка методов совершенствования мотивации труда персонала салона-парикмахерской «Звездный стиль».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы системы мотивации труда персонала.
2. Охарактеризовать деятельность салона-парикмахерской «Звездный стиль».
3. Изучить систему мотивации труда персонала салона-парикмахерской «Звездный стиль».
4. Разработать методы совершенствования системы мотивации труда персонала в салоне-парикмахерской «Звездный стиль» и оценить их социально-экономическую эффективность.

Методы исследования: теоретический (сравнение, обобщение, анализ), практические - методы сравнительного анализа, наблюдение, тестирование, математические расчеты.

Теоретическая основа исследования: Иерархическая теория (А. Маслоу), Теория выживания, принадлежности и роста (К. Альдерфера), Теория трех потребностей (Д. Мак - Клееланда) и Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория (Ф. Герцберга), Теория ожидания (В. Врум), Комплексная теория (Портер - Лоулер), Теория справедливости (С. Адамс).

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы из 55 источников. Текст работы проиллюстрирован 16 таблицами, 1 приложением.

Введение содержит обоснование актуальности темы исследования, характеристику цели, задач, объекта, предмета, практической и теоретической основ исследования, а также описание структуры выпускной квалификационной работы.

В первой главе исследованы теоретические подходы к изучению системы мотивации труда персонала на предприятии, а именно: система мотивации труда на предприятии, особенности проведения анализа системы мотивации труда, а также совершенствование системы мотивации труда персонала.

Во второй главе дана краткая характеристика организации, определена проблема, которая присутствует в системе мотивации труда персонала

организации, представлены рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала организации, сделана оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Система мотивации труда на предприятии

Мотивы работника в процессе материального производства, как и экономические потребности, классифицируются по фазам воспроизводства, по субъектам принадлежности, а также делятся на личные, коллективные, обще-народные и внешние. У каждого человека формируется определенная система мотивов.

Согласно точке зрения Климычева И.В., в структуру мотивов труда входят:

- потребности, которые стремится удовлетворить работник;
- блага, способные удовлетворить эту потребность;
- трудовые действия, необходимые для получения блага;
- цена издержек, связанная с осуществлением трудовых действий [25].

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия, то формируются мотивы служебного продвижения, получение разряда, которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей.

Формирование определенного мотива труда, прежде всего, включает формирование мотивирующей среды, экономических потребностей, ценностных ориентаций и интересов и их активизацию на основе стимулов.

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определённых действий [11].

Мотивирующая среда имеет специфику, которая обусловлена социальной структурой, окружающей обстановкой, ограниченностью людских контактов, низким уровнем удовлетворения потребностей за счет коллективного производства, своими нормами и ценностями. Данная специфика не исчезает и остается неизменной в основном независимо от общественно-экономических преобразований на предприятии. Она определяет уровень исходных потребностей работника на предприятии.

Другая составляющая мотивирующей среды связана с развитием товарно-денежных отношений. Она наряду с исходными потребностями определяет состав и уровень удовлетворения, дополнительных потребностей в процессе материального производства. Мотивирование является альтернативой стимулирования. Изучение литературных источников позволило выявить у работников несколько типов трудовой мотивации: внутреннюю, внешнюю положительную, внешнюю отрицательную и репрессивную [11].

Работников с внутренним типом мотивации следует использовать на ответственных участках работы со сложным трудом. Работников с внешним положительным типом мотивации следует использовать на тех производствах, где процесс полностью планируется, регулируется и контролируется и где требуется обеспечить высокую производительность труда. Работников с внешним отрицательным и репрессивным типами мотивации труда можно использовать во вспомогательном и обслуживающем производстве, но при наличии необходимых социальных условий. Стимулирование труда есть способ привлечения людей к общественно необходимому труду, повышения их трудовой деятельности.

Основными задачами мотивации являются:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

– формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения указанных задач применяются различные способы мотивации:

Нормативная мотивация - побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.

Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

Стимулирование - воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ - стимулирование - косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов [13].

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии

происходит увязка четырех моментов: что я должен получить, чтобы устранить потребность; что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю; в какой мере я могу добиться того, чего желаю; насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [10].

Трудовая деятельность побуждается одновременно несколькими мотивами, иерархично выстроенными. Как правило, при благоприятных социальных условиях мотивы, отвечающие элементарным потребностям, подчиняются более высоким, духовным мотивам. И наоборот, при неблагоприятной социальной ситуации на первый план выступают мотивы, связанные с удовлетворением элементарных потребностей [2].

В системе управления персоналом сложилось устойчивое мнение. Для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы мотивации трудовой деятельности персонала важно понимание тех психологических закономерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [16].

Трудовая мотивация является мотивацией высшего типа наряду с мотивациями, инициирующими социальные контакты, творчество. Трудовая мотивация как система мотивов, отражающих потребности, удовлетворяемые с помощью трудовой деятельности, динамична. Ее изменение так же, как и мотивов, происходит в зависимости от изменения личности работника (например, системы его ценностных ориентации) и окружающей его социальной действительности.

В управленческой литературе изучают различные подходы к системе мотивации трудовой деятельности персонала. По мнению А.Я. Кибанова, система мотивации трудовой деятельности – это комплекс мероприятий, направленных на побуждение трудовой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление [16].

Одегов Ю.Г. дает следующее определение: система мотивации труда – это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на удовлетворение потребности в благах; выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности [30].

Стимулирование и мотивация, хотя и имеют некоторое сходство, характеризуются важными отличиями, которые играют большую роль в эффективности работы руководителя сотрудниками.

Стимулирование представляет собой процесс внешнего воздействия на работника для получения от него успешного выполнения задачи или эффективной работы в целом. Само слово «стимул» берет начало от латинского названия палки, использовавшейся для погона скота. Если теоретически стимулирование выступает дополнительным инструментом управления сотрудниками, то на практике он во многих случаях является главным.

Руководителю важно чувствовать подобные ситуации и не забывать про мотивацию, которая, все же, имеет более долгосрочный эффект. Стимулирование, как правило, производит краткосрочный эффект, а сотрудники к нему быстро привыкают.

Существуют два вида мотивации: материальная и нематериальная мотивация.

Материальная мотивация - это оплата труда, бонусы и различные премии. Каждый год в зависимости от роста компании необходимо рассматривать систему оплаты труда и выдавать денежные премии за выполнение поставленных целей. Этот способ мотивации считается самым эффективным, ведь независимо от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения [16].

Существует также косвенная материальная мотивация, к которой относятся больничные, отпускные, медицинская страховка, предоставление льготных кредитов, оплата обучения работников на различных курсах, дотации на питание в столовых, оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу и многое другое [22].

Нематериальная мотивация не предполагает выдачу сотрудникам наличных средств, но это отнюдь не означает, что компания не должна вкладывать финансовые средства в реализацию нематериальной мотивации [19].

К нематериальной мотивации относятся: карьерный рост, командировки, гибкий график работы; устная или письменная благодарность руководства,

возможность повышения квалификации, уютная рабочая обстановка, корпоративные мероприятия. Например, корпоративные мероприятия способствуют здоровой атмосфере в коллективе, что также отражается на общей работоспособности сотрудников, team-building (переводится как «командообразование») – совместные поездки в дома отдыха, походы, конкурсы, участия в экскурсиях и общих мероприятиях.

Побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, с одной стороны, таких как потребности, интересы, ценностные ориентации, с другой - отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, так называемые внешние стимулы, побуждающие к трудовой деятельности. Все эти элементы представляют собой сложную систему мотивов, под влиянием которых в сознании человека формируется как отношение к труду, так и программа трудового поведения, способного привести к удовлетворению соответствующих потребностей.

1.2. Проведение анализа системы мотивации труда на предприятии

Чтобы изучить систему мотивации трудовой деятельности за основу было взято определение Ю.Г. Одегова.

Задачи анализа системы мотивации:

- определить, насколько эффективна действующая на предприятии система стимулирования работников;
- оценить, насколько эффективно руководители используют приемы нематериального стимулирования и мотивирования в работе с подчиненными;

- оценить мотивационный потенциал персонала и определить возможности его повышения исходя из целей предприятия;
- оценить соответствие системы мотивации работников целям актуальным и долгосрочным целям предприятия;
- разработать рекомендации по улучшению действующей системы мотивации труда персонала или разработке новой.

Главным принципом и условием анализа системы мотивации труда является максимальная объективность. Полученные результаты в ходе анализа должны давать полное представление о том, испытывают ли работники на себе влияние существующей на предприятии системы мотивации, соответствует ли их реакция на воздействие системы мотивации ожиданиям руководства и т.д.

Для проведения анализа качества системы мотивации требуется объективно выяснить, насколько отдельные ее элементы и сама система в целом способны повлиять на результаты трудовой деятельности конкретного работника.

Анализ мотивации труда персонала на предприятии следует начать:

1) со сбора информации об организационно-экономических характеристиках компании. Именно экономические показатели деятельности предприятия оказывают значительное влияние на систему мотивации труда персонала. Такой показатель как экономическая стабильность – уже сам по себе мотивирующий фактор, гарантирующий обеспечение физиологических потребностей и потребности в безопасности. Кроме того, компания, имеющая высокие показатели экономической деятельности, способна предложить своим работникам больше способов стимулирования эффективного труда. Менеджер по мотивации охладел к работе. Подбираем индивидуальные стимулы для подчиненного;

2) получить характеристики методов мотивации, используемых на предприятии и оценить их эффективность. Оценка эффективности систем

стимулирования может производиться с использованием методов: декомпозиции, аналогий, нормативного, функционально-стоимостного и экспертно-аналитического метода совершенствования а также с применением системного и морфологического анализа. Достоверная оценка эффективности сформированной на предприятии системы мотивации может быть получена и по тому, как менялись в динамике показатели экономической деятельности: производительность труда, рентабельность, а также текучесть кадров. Принимая решение о том, как будет проводиться анализ мотивации труда персонала на предприятии, не следует забывать и о социальном аудите, позволяющем с помощью анкетирования и опросов изучить мнение сотрудников о тех материальных и нематериальных стимулах, которые задействованы в системе мотивации компании;

3) по результатам оценки эффективности применяемых стимулов проводится анализ мотивации труда персонала на предприятии и выявляются ее проблемные места - факторы, не оказывающие заметного влияния ни на эффективность труда, ни на отношение работников к компании и ее деятельности. Предлагаемые меры по устранению выявленных недостатков и решению проблем также должны оцениваться с точки зрения оптимальности и эффективности принимаемых управленческих решений.

За тем, как выполняются эти решения, должен осуществляться постоянный контроль. Как мотивировать сотрудников работать на общий результат и ради клиентов.

Показатели мотивированности персонала должны регулярно мониториться. Основным условием и принципом анализа мотивации труда персонала на предприятии должна быть достоверность и объективность получаемой информации и ее оценки. По результатам анализа менеджеры по персоналу должны получать полное представление о том, оказывает ли воздействие действующая система мотивации на эффективность и качество труда персонала, соответствуют ли эти показатели ожиданиям руководства и запланированным значениям.

Для воздействия на мотивацию работников и для повышения их готовности напряженно работать в интересах организации необходимо не только исключить те внешние факторы, которые могут снижать удовлетворенность работников, но и создавать условия для повышения внутренней мотивации работников (признание достижений, возможности профессионального и должностного роста, предложение перспективной и содержательной работы и т.п.) [30]. При совершенствовании системы мотивации труда персонала организации, ключевым вопросом является сбор информации о существующей в данный момент в организации системе.

1.3. Совершенствование системы мотивации труда на предприятии

Под трудовой мотивацией понимается стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. Труд перестаёт быть эффективным источником удовлетворения потребностей рабочих предприятий. Исчезли или значительно уменьшились такие элементы социальных побуждений, как работа на благо общества, трудового коллектива. Преобладающее значение приобретает фактор материального вознаграждения: в структуре трудовой деятельности его удельный вес в 2 раза превышает следующий за ним по значению мотив- общение с людьми. Притом, что структура мотивов трудовой деятельности примерно одинакова у работников различных по форме собственности предприятий [50].

При совершенствовании системы мотивации труда персонала используются следующие методы: нормативные, социальные, экономические и организационные.

Нормативные методы совершенствования системы мотивации труда персонала включают в себя комплекс научно обоснованных материальных, трудовых и финансовых норм и нормативов, порядок и методы их

формирования, обновления и использования при разработке прогнозов и планов, а также организация подготовки и контроля норм и нормативов на всех уровнях прогнозно-плановой работы.

Социальные методы совершенствования системы мотивации труда персонала включают в себя систему мер и рычагов влияния на социально-психологический климат коллектива и отдельных его работников. Методы социального управления направлены на гармонизацию социальных отношений в коллективе, удовлетворение социальных потребностей работников, развития личности, социальной защиты и др. Социальные нормы отражают определенного рода интересы - общественные, классовые, коллективные и групповые. Главное и непосредственная задача этих норм - согласовать все виды интересов. Поскольку интересы определяют направленность поведения отдельных людей и их групп, то взаимное согласование общественных и личных интересов имеет решающее значение для функционирования механизма регулирования мотивации труда.

Экономические методы совершенствования системы мотивации труда персонала включают в себя систему способов целенаправленного воздействия на мотивацию труда персонала, построенную на использовании экономических интересов. Сила их воздействия на производство и его результативность предопределяется характером общественного строя, уровнем развития производительных сил и производственных отношений. Роль экономических методов совершенствования системы мотивации труда персонала определяется тем, что они направлены на обеспечение единства системы общенародных, коллективных и личных интересов при ведущей роли общих интересов. Экономические методы совершенствования системы мотивации труда персонала пронизывают всю систему производственных отношений, получая полное развитие, как в межорганизационном масштабе, так и на всех других уровнях управления.

Организационные методы совершенствования системы мотивации труда персонала включают в себя разработку организационных решений,

определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и предполагают контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-распорядительные действия. Организационные методы совершенствования системы мотивации труда персонала в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину.

Современная теория мотивации на первый план ставит человека-работника, именно его отношение к труду будет определять качество его работы. Необходимо в этой работе учитывать все потребности человека, необходимо всегда помнить, что человек-производитель в то же время является человеком-потребителем. Он хочет не только быть сытым и обутым, но он хочет быть социально защищенным, иметь гражданские права, чтобы он ощущал себя личностью, настоящим человеком.

Трудовая мотивация относится к числу самых важных проблем современного российского бизнеса. Эту точку зрения разделяют не только эксперты, но и руководители компаний. По результатам ежегодно проводимого консалтинговой компанией ВКГ исследования, 77% руководителей жалуются на недостатки в системе мотивирования своих сотрудников и отсутствие ориентации персонала на стратегические цели компании. Они нередко признаются, что не могут заставить своих сотрудников хорошо работать даже за приличную зарплату. Специалисты, занимающиеся подбором персонала, утверждают, что в последние годы резко сократилась продолжительность работы человека в определенной должности в одной компании, т. е. люди постоянно перемещаются [12].

Проблема мотивации несет на себе отпечаток доставшейся нам в наследство от прежней системы «советской специфики», с которой необходимо считаться как с объективной реальностью. Другой реальностью являются особенности характера, мышления и поведения российского работника, не учитывать которые при создании различных программ мотивации нельзя.

Характер мотивации зависит от социокультурной среды и требует разных стимулирующих инструментов. Например, россиян мотивирует к труду фактор страха. Однако лишь в краткосрочной перспективе, иначе люди к этому привыкают. То есть, если мы хотим добиться эффекта от какого-либо действия, можно пугать людей (увольнением, снижением зарплаты, лишением премии), и все получится.

Еще одной важной особенностью является поведение сотрудника на рабочем месте. В западных организациях, основанных на социальных регуляторах западной культуры, поведение работника индивидуалистично, а в восточных является коллективистским, причем специфика российского коллективизма заключается в его иерархичности. Индивидуальная стимуляция опирается на принцип личной ответственности работника. Однако российского работника индивидуалистический стимул не мотивирует к ответственности и результатам, а наоборот, побуждает уклониться от норм выполнения работы.

Конечно, руководитель может установить такие контролируемые параметры результата, которые максимально соответствуют ожидаемому. Однако не надо забывать, что мы живем в России и обладаем великолепным аттрактивным мышлением, способным порождать гениальные решения и превосходные схемы ухода от ответственности. Проблема может усложниться, если индивидуалистический стимул направлен не на отдельного человека, а на коллектив. В этом случае включается принцип «круговой поруки» и возможность контроля результатов руководителем сводится до минимума.

В России традиционно преувеличивают значение заработной платы как основного мотивирующего фактора. Существует также особое, чисто российское отношение к деньгам самих сотрудников, полагающих, что им должны платить за сам факт присутствия на рабочем месте. Очевидно, эта установка является наследием советского времени, и, к сожалению, она проявляется не только у зрелых, но и у молодых работников. Именно она

создает главное противоречие в целях руководства и ожиданиях сотрудников: персонал хочет, чтобы ему платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал.

Характерным для многих российских организаций является ограниченность, а порой отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Большинство работников не стремятся проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Поэтому, особенно в последнее время, актуальным является совершенствование мотивации труда персонала, поскольку для российских предприятий она является определяющим фактором мобилизации на выполнение тех или иных задач.

ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В САЛОНЕ-ПАРИКМАХЕРСКОЙ «ЗВЕЗДНЫЙ СТИЛЬ»

2.1. Краткая характеристика организации

Салон-парикмахерская «Звездный стиль» основан в 2004 году, предоставляет парикмахерские услуги. Структура предприятия линейная: директор, бухгалтер, администраторы, мастера.

Миссия - укрепить свою позицию на рынке, путем современного подхода в обслуживании клиентов и предоставления качественного сервиса.

Основная цель компании - занять лидирующую позицию на рынке за счет расширения присутствия компании на данном сегменте рынка, усовершенствования технологий, улучшения качества предлагаемых товаров и услуг. Для достижения поставленной цели компания предпринимает следующие шаги:

- постоянно улучшает качество предлагаемых услуг за счет постоянных капиталовложений в инновации;
- своевременно информирует клиентов о новых услугах;
- использует метод индивидуального подхода к каждому клиенту;
- оказывает полную рекламную и информационную поддержку своих продуктов;
- осуществляет постоянные инвестиции в сотрудников, их обучение, повышение квалификации и аттестации.

Конкурентные преимущества:

- безупречная репутация;
- профессиональный коллектив;

- высококачественная логистика;
- рекламная поддержка;
- современный подход в обслуживании клиентов.

В таблице 1 показаны объемы реализации услуг основных категорий за 2014-2017 гг. (в шт.).

Таблица 1 - Динамика объемов реализации услуг основных категорий, 2014-2017 гг.

Вид продукции	2014 г, шт.	2015 г, шт.	2016 г, шт.	1 полугодие 2017, шт.
Количество реализации уникальных услуг (косметология)	242	375	476	118
Количество реализации основных услуг (стрижка, окраска, маникюр и т. д.)	2 102	3 598	7 303	2 917

Количество реализации услуг основных категорий за 2016 год составило 7 779 штук, что на 51% больше реализации услуг основных категорий в 2015 году. Количество клиентов салона с 2013 года по 2016 год, так же увеличилось в 3,5 раза. В 1 половине 2017 г. количество реализации уникальных услуг снизилось в 2 раза по сравнению с аналогичным периодом 2016 г., по основным услугам также наблюдается спад.

Данная динамика роста реализации услуг основных категорий и роста количества клиентов, связана, прежде всего, качеством работ, введению в конце 2016 года скидочной системы, розыгрышей подарков среди клиентов салона, что привлекло часть клиентов конкурентов, а также изменения в работе салона.

Себестоимость реализации услуг повысилась к 2016 г. до 9 337 859 руб. по сравнению с 2015 г., в котором составляла 8 129 028 руб. Затраты на 1 рубль выручки составляют 0,91 - 0,94 руб.

Чистая прибыль предприятия повысилась на 191,2 % по сравнению с

2015 г. Среднесписочная численность работников салона за 3 года возросла с 35 до 41 человека.

На 1 оборот оборотных средств было получено 297,8 тыс. руб. в 2015 г., в 2016 г. эта цифра возросла до 493,8 тыс. руб. Рентабельность показывает эффективность деятельности организации. Рентабельность текущих затрат в 2015 г. и в 2016 г. существенно не изменилась и составляла 16,0% и 17,1% соответственно, но в 2016 г. был сильный подъем из-за повышения чистой прибыли организации (рентабельность затрат 45,1%).

После проведенного анализа структуры основных производственных фондов (таблица 2), можно сделать вывод, что основную часть составляют здания (около 40%), а также оборудование (чуть менее 40%). Их стоимость растет в каждом году. Также в течение 3 лет растет доля сооружений с 6,9% до 9,2%. Доля оборудования, наоборот, снизилась с 14% до 9,4%. Доля инвентаря и инструмента осталась примерно такой же.

Таблица 2 - Размер и структура основных фондов предприятия

Виды основных фондов	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу
Производственные основные фонды (ОПФ) – всего, в т.ч.:						
Здания	3 269	40,4	4 950	41,8	6 891	42,1
Сооружения	561	6,9	896	7,6	1 510	9,2
Оборудование	2980	36,8	4 653	39,3	6 120	37,5
Инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь	150	1,9	214	1,8	296	1,8
Из состава ОПФ:						
- активная часть	4 259	52,7	5 996	50,6	7 950	48,6
- пассивная часть	3 830	47,3	5 846	49,4	8 401	51,4
Всего основных фондов	8 089	100,0	11 842	100,0	16 351	100,0

Далее, в таблице 3 проведен анализ эффективности использования основных видов производственных ресурсов. Фондоотдача показывает, сколько рублей продукции произведено на 1 рубль стоимости основных

фондов, в 2015 г. она была равна 17.46 руб., в то время как в 2016 г. она повысилась до 21,81 руб.

Таблица 3 - Показатели эффективности использования основных видов производственных ресурсов

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Фондоотдача, руб.	17,46	19,52	21,81
Оборачиваемость оборотных средств:			
обороты	3,7	5,5	6,5
дни	97,3	65,4	55,4
Реализовано услуг:			
на 1 работника, тыс. руб.	4 036,4	6 423,7	8 696,8
на 1 чел.-ч., руб.	0,49	0,30	0,22
Окупаемость затрат, руб.	1,09	1,06	1,06

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств характеризует эффективность их использования. В 2016 г. он вырос на 57% по сравнению с 2015 г. – 3,7 и стал равняться 6,5. Продолжительность одного оборота составляет 97 дней в 2014 г, 65 дней в 2015 г. и 55 дней в 2016 г.

Поскольку повысилась выручка от реализации продукции, повысились и показатели эффективности использования трудовых ресурсов. Производительность труда повысилась на 115,5% (с 4 036,4 руб. в 2014 г. до 8 696,8 руб. в 2015 г.), трудоемкость - это затраты рабочего времени на производство единицы продукции, в нашем случае, в основном, на реализацию услуг, в 2015 году, трудоемкость снизилась в два раза по сравнению с 2014 годом (0,22 – 0,49), это хорошие показатели.

Окупаемость затрат показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. В 2014 году показатель равен 1,09 руб. а в 2015 и 2016 гг. показатель упал до 1,06 руб. Данный упадок связан, в первую очередь с тем, что салон с 2014 года, увеличил затраты на реализацию услуг (качество и инновационность).

На основе расчета показателей финансовой устойчивости предприятия

можно определить, в какой финансовой ситуации находится анализируемое предприятие. Исходя из показателей, рассчитанных и отраженных в таблице 4, получаем следующие основные выводы.

Таблица 4 - Показатели финансовой устойчивости предприятия

Показатель	2014 г., руб.	2015 г., руб.	2016 г., руб.	Отклонения (+,-)
1	2	3	4	5
Собственный капитал (СК)	396 680	537 342	617 700	221020
Внеоборотные активы (ВА)	347 821	417 576	511 007	163186
Оборотные активы (ОА)	671 681	876 412	1 001 735	330054
Начисление собственных оборотных средств (СОС)	48 859	119 766	106 693	57834
Краткосрочные кредиты и заёмные средства (ККЗ)	200 819	243 683	359 726	158907
Долгосрочные пассивы (ДП)	4 541	5 381	5 711	1170
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ВИ)	254 219	368 830	472 130	217911
Общая величина запасов и затрат (запасы и затраты +НДС)	279 198	364 229	310 474	31276
Излишек или недостаток собственных оборотных средств (Фс)	- 230 339	- 244 463	- 203 781	26558
Излишек или недостаток общей величины основных источников для формирования запасов и затрат (Фо)	- 24 979	4 601	161 656	186635
Излишек или недостаток долгосрочных источников формирования запасов и	- 225 798	- 239 082	- 198 070	27 728

затрат (Фт)				
-------------	--	--	--	--

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Коэффициент автономии	0,39	0,42	0,41	0,02
Тип финансовой устойчивости предприятия	(0;0;0) кризисное	(0;0;1) неустойчивое	(0;0;1) неустойчивое	

Показатель наличия собственных оборотных средств. На начало и на конец рассматриваемого периода на предприятии было достаточно собственных оборотных средств. При этом в течение анализируемого периода данный показатель увеличился на 57 834 руб. (106 693 – 48 859) и соответственно увеличилась обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами.

Показатель общей величины основных источников формирования запасов и затрат на начало и на конец анализируемого периода характеризуется величиной положительной (в 2016 г. – 254 219 руб.; в 2014 – 368 830 руб.; в 2015 г. – 472 130 руб.).

Таким образом, за анализируемый период на предприятии было достаточно основных источников формирования запасов и затрат. При этом в течение анализируемого периода данный показатель увеличился на 217 911 руб. и соответственно увеличилась обеспеченность предприятия основными источниками формирования запасов и затрат.

Показатель собственных оборотных средств на начало, и конец анализируемого периода характеризуется величиной отрицательной - (в 2014 г. - (- 230 339 руб.); в 2015 г. - (- 244 463 руб.); в 2016 г. - (- 203 781 руб.)).

Таким образом, с 2014 г. по 2016 г. на предприятии отмечался недостаток собственных оборотных средств. При этом в течение анализируемого периода данный показатель увеличился на 26 558 руб.

Показатель собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат на начало и конец анализируемого периода

характеризуется величиной отрицательной (в 2014 г. - (- 225 798 руб.); в 2015 г. - (- 239 082 руб.); в 2016 г. - (- 198 070 руб.)).

Таким образом, с 2014 г. по 2016 г. на предприятии отмечался недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат.

Показатель общей величины основных источников формирования запасов и затрат на начало периода характеризуется величиной отрицательной - (- 24 979 руб.). В 2015 г. и в 2016 г. данный показатель был положительным 4 601 руб. и 161 656 руб. соответственно.

Таким образом, на начало периода на предприятии отмечался недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат, на конец периода - излишек.

С помощью вышеперечисленных показателей определяется тип финансовой устойчивости.

В 2014 г. предприятие имело кризисное финансовое состояние т. к. трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации $S=\{0; 0; 0\}$, (запасы и затраты в размере 279 198 руб. не обеспечиваются всеми источниками их формирования). Но на период с 01.01.2015 по 01.01.2016 финансовое состояние немного улучшилось, так как вышел излишек всех источников формирования запасов, за счет значительного увеличения краткосрочных заемных средств: в 2015 г. они составили 254 219 руб., в 2016 г. 472 130 руб.; увеличения собственных оборотных средств: в 2015 г. составили 48 859 руб., в 2016 г. – 106 693 руб.

Исследуя финансовую устойчивость данного предприятия, мы не учитываем множества факторов, таких как политики властей в регионе, система налогообложения, применение льготирования, поддержка со стороны руководства и т. д.

В общем, наблюдается неустойчивое финансовое состояние салона.

Устойчивость финансового состояния предприятия может быть повышена путем ускорения оборачиваемости капитала в текущих активах, в

результате чего произойдет относительное его сокращение на рубль оборота, а также пополнения собственного оборотного капитала за счет внутренних и внешних источников.

По мере развития российского рынка парикмахерских услуг все большее значение приобретают эффективные методы управления предприятиями индустрии красоты. От правильного понимания собственниками и менеджерами парикмахерских салонов методологических основ управления во многом зависят эффективность их деятельности и выживание в жесткой конкурентной борьбе.

Перечень продуктов (услуг), оказываемых предприятием: окрашивание волос; мелирование; колорирование; причёски; химическую завивку; биозавивку; ампульное лечение; стрижка + сушка феном; наращивание ресниц; брондирование волос; микронидлинг; натуральные процедуры с Фитс; аппаратная косметология; покрытие гель-лак; кератиновое выпрямление волос; антицеллюлитный массаж; спа-процедуры; солярий и т. д. Специалисты парикмахерской работают материалами, имеющими сертификаты качества фирм «Estel», «Londa». В стоимость входит весь комплекс услуг (работа и материалы).

Структура управления организацией – линейная (рис. 1).

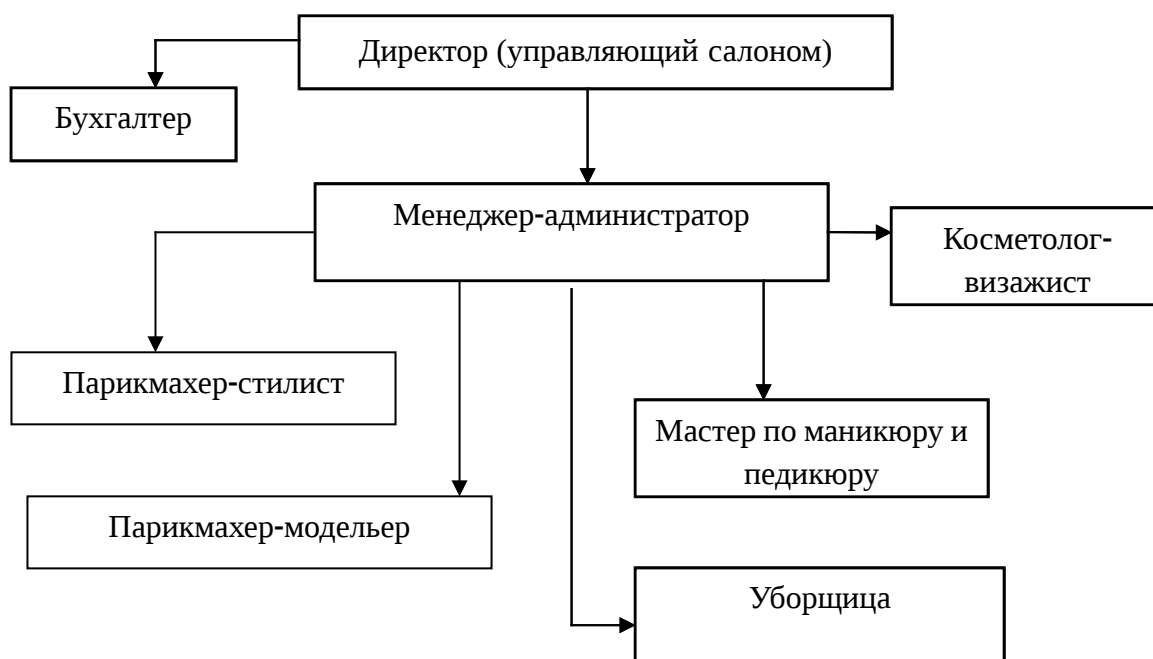


Рисунок 1 - Линейная структура управления в организации

Управляющий салоном является владельцем, остальной персонал работает в графике два дня через два. Приходящая уборщица, которая проводит дезинфекцию помещения, приборов, столов и оборудования в конце рабочего дня и влажную уборку утром и вечером.

Одним из основных требований успешного функционирования предприятий в условиях формирования и развития рыночной экономики является безубыточность основной и другой деятельности, возмещение расходов собственными доходами и обеспечение в определенных размерах прибыльности, рентабельности хозяйствования.

Годовое планирование деятельности салона эффективно при стабильной экономической ситуации. В условиях нестабильности, когда соотношение спроса и предложения подтверждено труднопрогнозируемым изменениям и законодательно установленные правила поведения физических лиц в налоговой, кредитной и финансовой сферах постоянно меняются, годовое планирование затруднено и не является объективным ориентиром для предприятия. В настоящее время будет разумным каждый месяц, каждую неделю и даже день планировать свою деятельность и вовремя принимать тактические и оперативные решения.

2.2. Анализ методов системы мотивации труда персонала в салоне-парикмахерской «Звездный стиль»

Рассмотрим кадровый состав салона-парикмахерской «Звездный стиль». Он делится на следующие сектора:

- 1) административно-управленческий (директор, менеджер-администратор, бухгалтер);

- 2) оперативный (специалисты);
- 3) младший обслуживающий персонал (уборщицы).

Всего коллектив, включая директора, насчитывает 15 человек.

Сравним основные показатели потенциала кадрового состава в 2014-2016 гг. (таблица 5).

Таблица 5 - Основные кадровые показатели салона-парикмахерской «Звездный стиль» в 2014-2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2014 г. в % к 2016 г.
численность персонала	14	14	14	100 %
удельный вес АУП	5	5	5	100 %
удельный вес специалистов	7	7	7	100 %
удельный вес младшего обслуживающего персонала	2	2	2	100 %
средний возраст работающих	33	34	35	0,9 %
текучесть кадров	–	–	–	–

Показатели таблицы характеризуются стабильностью. Текучесть кадров не наблюдается.

Необходимым условием для создания атмосферы плодотворного сотрудничества является наличие высококвалифицированных кадров.

Проанализируем основные технико-экономические показатели по труду в 2014-2016 гг. (таблица 6).

Таблица 6 - Основные технико-экономические показатели по труду салона-парикмахерской «Звездный стиль», 2014-2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	2014 г. в % к 2016 г.
средняя заработная плата	16 000	17 000	18 000	11,1 %
структура по возрасту:				
от 20 – 30 лет	2	2	2	100 %
от 30 – 40 лет	10	10	10	100 %
от 40 – 50 лет	1	1	1	100 %
свыше 50 лет	1	1	1	100 %
структура по полу работающих:				
мужской пол	3	3	3	100 %
женский пол	11	11	11	100 %

Важным показателем образовательного потенциала рабочей силы является не только его распределение по социально-экономическим и демографическим группам в зависимости от полученного образования, но и уровень квалификации работников.

Рассмотрим кадровые показатели образовательного, квалификационного уровня сотрудников, общего трудового стажа и стажа работы в салоне-парикмахерской «Звездный стиль» в 2016 г. в таблице 7.

Таблица 7 - Кадровые показатели образовательного, квалификационного уровня сотрудников, общего трудового стажа и стажа работы в салоне-парикмахерской «Звездный стиль», 2016 г.

Показатель	2008 г.	
	Количество	%
образование:		
- высшее	2	15 %
- средне-специальное	8	57 %
- среднее	4	28 %
общий трудовой стаж:		
- до 5 лет	2	15 %
- от 5 до 10 лет	3	21 %
- от 10 до 15 лет	7	50 %
- от 15 до 25 лет	1	7 %
- от 25 и более лет	1	7 %
трудовой стаж в салоне:		
- до 3 лет	7	50 %
- от 3 до 5 лет	3	21 %
- от 5 лет	4	28 %
квалификационная категория:		
- высшая	–	–
- первая категория	1	7 %
- вторая категория	–	–
- не аттестованы	13	93 %

Из данных таблицы 7 видно, что в салоне-парикмахерской «Звездный стиль» наблюдается удельный вес сотрудников со средне-специальным образованием. Кадровый состав коллектива отмечается достаточно большим количеством молодых и опытных специалистов.

Данные таблицы свидетельствуют о практическом отсутствии присвоения квалификационных категорий.

Судя по данным общей характеристики салона-парикмахерской «Звездный стиль», организация находится в стадии интенсивного развития.

На данном этапе салону необходимо использовать следующие технологии мотивации:

- участие сотрудников в прибыли;
- субъективная выплата премий;
- премии ключевым специалистам;
- долгосрочные мотивационные планы;
- гибкий график работы;
- нематериальная мотивация.

Для сравнительного анализа необходимой и существующей системы мотивации труда персонала были проведены установочные интервью с руководителем, цель которых - уточнить принципы системы мотивации труда, стратегические цели организации, документацию, доступную для анализа и оценки. Результатом установочных интервью стал план-график проведения мероприятий по мотивационному аудиту.

В ходе установочных интервью с руководителями были выявлены следующие данные.

Основной целью системы мотивации труда персонала в салоне-парикмахерской «Звездный стиль» является формирование комплекса условий, побуждающих персонал к осуществлению действий, направленных на достижение цели организации с максимальным эффектом.

В рамках поставленной цели система мотивации труда персонала решает следующие задачи:

1. Привлечение персонала в организацию.
2. Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности.
3. Стимулирование производительного поведения.

4. Контроль за издержками на рабочую силу.
5. Обеспечение административной эффективности и простоты функционирования системы мотивации труда персонала.

Принципы построения системы мотивации труда персонала в салоне-парикмахерской «Звездный стиль»:

1. Прозрачность.
2. Справедливость.
3. Простота, понятность критериев оценки.
4. Доступность информации.
5. Публичность.
6. Контролируемость.

В процессе мотивации труда персонала в салоне-парикмахерской «Звездный стиль» принимают участие директор, менеджеры-администраторы и бухгалтер. Схему управления мотивацией труда персонала можно представить следующими уровнями:

1. Директор.
2. Бухгалтер.
3. Менеджеры-администраторы.
4. Специалисты, младший обслуживающий персонал.

Для анализа управленческой работы в системе мотивации труда персонала руководителю салона-парикмахерской «Звездный стиль» было предложено сгруппировать выполняемые функции мотивации по следующим видам: аналитическая функция, информационная, функция контроля, методического руководства, функция планирования, обеспечения взаимодействия, производственная функция, поисковая, координационная и т. д.

Разнообразие функций мотивации позволило определить, насколько разноплановую работу выполняют специалисты, что видно из таблицы 8.

Таблица 8 - Функции, участвующие в процессе мотивации труда персонала

	Наименование функции	Ответственный
1	Выявление и анализ проблемных зон общества в области мотивации труда	–
2	Разработка новых и совершенствование действующей систем оплаты труда	производственная
3	Оценка перспективности нововведений в области мотивации труда	производственная
4	Согласование подходов и механизма мотивирования труда с заинтересованными структурными подразделениями	взаимодействия
5	Текущее сопровождение и координация применяемых систем мотивации труда	координационная
6	Сбор и анализ информации по вопросам мотивации труда, выработка на ее основе предложений по оптимизации	аналитическая
7	Сотрудничество со сторонними организациями по обмену научным и практическим опытом в области мотивации труда	взаимодействия

При существующем разнообразии функций управления системой мотивации труда персонала отмечено всего 4 вида. Отсутствует функция выявления и анализа проблемных зон общества в области мотивации труда. Полученная информация говорит о разноплановой работе руководителей на невысоком уровне.

Показатели «Количество руководителей в подчинении» и «Уровень подчиненности» влияют на уровень зарплаты каждого руководителя.

Для выявления удовлетворенности своей зарплатой было проведено личное собеседование с бухгалтером и менеджерами-администраторами, в результате чего были зафиксированы случаи внутренних конфликтов по причине субъективной оценки сотрудника вышестоящим руководителем.

Анализ мотивационного потенциала выявил следующие приемы управления мотивацией труда подчиненных:

Для поощрения работников используются следующие способы:

- денежная премия;
- поздравления на праздники и дни рождения;
- подарки на праздники и дни рождения;

- благодарность.

Для наказания работников применяются следующие способы:

- начисление премии в случае неудовлетворительной работы в течение месяца;
- начисление заработной платы в эквиваленте, равном недостатке, обнаруженной в ходе прохождения ревизии;
- выговор.

Работник может быть уволен при наличии следующих условий:

- трех невыходов на работу без предупреждения в течение месяца;
- хамства клиенту или руководителю;
- выхода на работу в нетрезвом виде;
- пяти обоснованных претензий от клиентов в течение месяца.

Среди перечисленных способов управления мотивацией труда работников широко представлены методы стимулирования и подкрепления, предоставления обратной связи, но совершенно нет методов мотивирования. Хотя надо учитывать, что некоторые из представленных стимулов могут точно соответствовать мотивам отдельных сотрудников. Если провести количественную оценку методов, то становится очевидным, что мотивационный потенциал системы линейного управления всех подразделений не достаточно высок. А сложность работы с персоналом требует высокого уровня квалификации руководителей именно в области мотивирования подчиненных.

Для получения дополнительной информации о действующей системе мотивации труда персонала были исследованы распорядительные, нормативные и организационные документы предприятия: приказы, положения, распоряжения, инструкции, планы.

В приказах и распоряжениях директора салона-парикмахерской «Звездный стиль» отражены моменты приема и увольнения сотрудников, ухода в отпуск без содержания, штатное расписание.

Рассмотрим существующие внутренние нормативные документы в области мотивации и оплаты труда салона-парикмахерской «Звездный стиль» относительно их разнообразия в других организациях (таблица 9).

Таблица 9 - Сравнение существующих внутренних нормативных документов в системе мотивации салона-парикмахерской «Звездный стиль» и других организациях

№ п/п	Название документа	Результат сравнения
1	Регламенты, определяющие порядок изменения заработных плат и компенсаций, утверждения систем премирования и т.д.	отсутствует
2	Положение, определяющее порядок предоставления материальной помощи	отсутствуют
3	Положение об оплате отпусков и больничных листов	отсутствует
4	Положения о внутренних конкурсах и соревнованиях	отсутствуют
5	Положения и другие документы, связанные с внедрением тарифных сеток	отсутствуют
6	Положение о премировании	отсутствует
7	Положение об оплате труда	существует
8	Другие документы	частично существуют

Сравнительный анализ показал о недостатке большинства необходимых документов в области мотивации труда персонала организации.

К другим документам, существующим в салоне-парикмахерской «Звездный стиль» относительно системы мотивации труда персонала, относятся: график работы, график отпусков, инструкции по безопасности, документы по оформлению различных пособий. Проанализируем данные документы.

Для работников салона-парикмахерской «Звездный стиль» созданы благоприятные условия труда и отдыха:

- по графику устанавливаются смены (не более 40 часов в неделю);
- ежегодно предоставляется оплачиваемый отпуск (28 дней);
- травматизма не наблюдается;

– оформляются документы на получение пенсий и других пособий.

Среди необходимых документов системы мотивации труда отсутствуют Правила внутреннего трудового распорядка, где могут и должны быть зафиксированы способы мотивации эффективной деятельности, т. е. закреплены действующие в организации методы мотивации. К ним относятся: методы и формы оценки труда, стимулирование инициативности, поощрение приобретения работниками новых знаний, умений и навыков, поощрение достижений и применение взысканий за упущения в работе и др.

Существующие в организации должностные инструкции раскрывают обязанности и права работников.

Отмечено отсутствие планов, доски почета, информационных листов и иных видов и способов распространения и получения внутриорганизационной информации всеми ее работниками.

Рассмотрим методы системы мотивации труда персонала в салоне-парикмахерской «Звездный стиль» по группам:

- экономические: штрафы и поощрения;
- социальные: не используются;
- организационные: не используются;
- нормативные: не используются.

Для выявления элементов, действующих в системе мотивации труда персонала, был проведен устный опрос сотрудников данной организации.

Опрос включал серию вопросов относительно существующих материальных стимулов, льгот, компенсаций, потоков внутриорганизационной информации, основ корпоративной культуры, благоприятного психологического климата в коллективе. Исследование выявило следующие результаты.

В качестве материальных стимулов в управлении персоналом салона-парикмахерской «Звездный стиль» можно отметить отказ от фиксированной заработной платы. Заработок зависит от результатов работы сотрудников. Существует определенная минимальная ставка и надбавочная часть стимулирующей

зарплаты. В конце каждого месяца производится расчет. Проценты стимулирующей части зависят от принесенного дохода и профессиональной активности сотрудников. Принцип этой мотивации: «Получай столько, сколько хочешь, и работай столько, сколько можешь».

Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в салоне-парикмахерской «Звездный стиль». При особых обстоятельствах человек может попросить авансом сумму, превышающую определенный для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников.

Все члены персонала имеют право пользоваться услугами салона-парикмахерской «Звездный стиль» со скидками.

Раз в квартал проводится полное собрание коллектива для поощрения особо отличившихся работников.

Корпоративная культура базируется на признании заслуг сотрудников, открытости в общении и коммуникациях. Каждый из членов персонала может обратиться напрямую с вопросом к руководителю предприятия.

Внутриорганизационная атмосфера улучшается с помощью совместного празднования дней рождения сотрудников. В исключительных случаях организуются тематические вечеринки.

Для оценки удовлетворенности рабочим местом был организован письменный опрос среди сотрудников. Содержание анкеты представлено в Приложении 1.

Цель проведения опроса – выявление положительных и отрицательных моментов мотивации труда в салоне-парикмахерской «Звездный стиль» и степени удовлетворенности каждого сотрудника рабочим местом.

В опросе принял участие весь состав коллектива (14 работников).

Анализ анкет выявил следующую картину системы мотивации труда (таблицы 10, 11, 12, 13, 14).

Таблица 10 - Результаты опроса сотрудников по вопросам блока
«Удовлетворенность работой»

Показатель	Неудовлетворенность	Удовлетворенность
оценка рабочего места	97 %	3 %
оценка системы оплаты труда	85 %	15 %
социальные гарантии	78 %	22 %
другие виды стимулирования труда	69 %	31 %

По данным таблицы 10 видно, что условия труда на рабочем месте удовлетворяют не всех сотрудников. Часть работников не согласна с оценкой системы оплаты труда, предлагаемыми социальными гарантиями, другими видами стимулирования. Ответов «затрудняюсь ответить» не зафиксировано.

Таблица 11 - Результаты опроса сотрудников по вопросам блока «Оценка работы администрации»

Показатель	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
оценка деятельности организации	30 %	56 %	14 %	-	-
оценка деятельности руководителя	65 %	35 %	-	-	-
удовлетворенность принципами и политикой в структурном подразделении	65 %	12 %	15 %	8 %	-
четкая постановка задач	100 %	-	-	-	-

Деятельность салона-парикмахерской «Звездный стиль» оценена на среднем уровне, деятельность руководителя - выше среднего. Наблюдается незначительная неудовлетворенность принципами и кадровой политикой. Все сотрудники отмечают четкое понимание цели и задач организации.

Таблица 12 - Результаты опроса сотрудников по вопросам блока «Развитие потенциала работника»

Показатель	Неудовлетворенность	Удовлетворенность
возможности продвижения по службе	55 %	45 %
потребности в обучении и совершенствовании	88 %	12 %

Блок «Развитие потенциала» показал, что возможности продвижения по служебной лестнице четко представляет себе меньше половины сотрудников. Еще меньшая часть имеет потребность в обучении и совершенствовании. Ответов «затрудняюсь ответить» не зафиксировано.

Сравнивая показатели, можно отметить в целом нормальную рабочую обстановку, здоровый морально-психологический климат, но не стоит исключать из внимания показатели, характеризующие неудовлетворенность малой доли сотрудников в отношениях со стороны руководства и коллег.

Таблица 13 - Результаты опроса сотрудников по вопросам блока
«Психологический климат в коллективе»

Показатель	Неудовлетворенность	Удовлетворенность
отношение со стороны руководства	87 %	13 %
отношения в коллективе	95 %	5 %
рабочая обстановка	97 %	3 %
доступность информации	88 %	12 %
равные возможности	56 %	44 %

Необходимо обратить внимание на доступность информации для всех сотрудников и создание условий для развития работников в равных возможностях.

Таблица 14 - Желаемые льготные услуги для сотрудников

Дополнительные льготы	Количество желающих
премии	89 %
дополнительное обучение	10 %
путевки	67 %
продвижение вверх по служебной лестнице	34 %
стажировки в аналогичных компаниях	—
билеты на концерты, организованные предприятием	4 %
корпоративный отдых	97 %
билеты в развлекательные учреждения	72 %
признание окружающих	—
благодарность	—
одобрение, похвала	—
сувениры, подарки	15 %
название должности	—
обед в ресторане наедине с директором предприятия	2 %
медицинское обслуживание	96 %

Большинство сотрудников салона-парикмахерской «Звездный стиль» хотело бы иметь в качестве льгот премии, медицинское обслуживание, корпоративный отдых, билеты в развлекательные учреждения. Значительная часть выбранных показателей выражается в материальных стимулах.

Общий вывод по результатам анкетирования: в целом большая часть персонала салона-парикмахерской «Звездный стиль» испытывает удовлетворение существующей системой мотивации труда, используемые стимулы не игнорируются работниками, а их актуальные потребности частично удовлетворяются. В этом случае нет необходимости разработки новой системы мотивации.

Непринципиальные изменения заключаются в применении методов совершенствования отдельных аспектов системы мотивации труда, направленных на ее улучшение.

Для совершенствования системы мотивации труда персонала салона-парикмахерской «Звездный стиль» определим ее отрицательные моменты.

К отрицательным моментам можно отнести: отсутствие необходимых внутриорганизационных нормативных документов по мотивации труда персонала; отсутствие разнообразия льгот для работников; неудовлетворенная потребность сотрудников в оздоровительных и корпоративных мероприятиях. В организации используются только экономические методы мотивации труда персонала, следовательно, необходимо внедрять нормативные и социальные методы.

2.3. Методы совершенствования системы мотивации труда персонала организации

Проведенный анализ существующей системы мотивации труда персонала помог дать оценку деятельности руководителя салона-

парикмахерской «Звездный стиль» в совершенствовании системы мотивации труда персонала, выявить проблемы, существующие в данной области.

Для решения этих проблем разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала в салоне-парикмахерской «Звездный стиль» (таблица 15).

Таблица 15 - Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала салона-парикмахерской «Звездный стиль»

Проблема	Мероприятия	Срок реализации	Ответственный за реализацию	Затраты, руб.
1. Отсутствие необходимых внутриорганизационных нормативных документов по мотивации труда персонала	Создать регламентирующие нормативные документы по мотивации сотрудников: - Положение о премировании; - Положение об оплате отпусков и больничных листов; - Положение, определяющее порядок предоставления материальной помощи; - Регламенты, определяющие порядок изменения зарплат и компенсаций, утверждения систем премирования.	Декабрь 2017 г.	Директор	-
2. Отсутствие разнообразия льгот для работников	Ввести: - программы предоставления материальной помощи; - льготы (оплата транспортных расходов, оплата обучения).	Январь 2018 г. – март 2018 г.	Директор Бухгалтер	120 000
3. Неудовлетворенная потребность сотрудников в оздоровительных и корпоративных мероприятиях	Приобретать абонемент в бассейн / фитнес-клуб на месяц для лучшего сотрудника. Составить план корпоративных мероприятий. Организовать корпоративные мероприятия.	Февраль 2018 г. – апрель 2018 г.	Директор Бухгалтер Сотрудники	101 000

Для совершенствования системы мотивации труда персонала салона-парикмахерской «Звездный стиль» будут использованы следующие методы:

– нормативные: разработка и внедрение нормативной документации по мотивации труда персонала;

– социальные: предоставление льгот, поощрение лучших сотрудников;

– экономические: мероприятия для повышения заработной платы.

Обозначим сущность данных мероприятий по выявленным проблемам с использованием методов совершенствования мотивации труда персонала:

1. Нормативный метод. При отсутствии регламентирующих нормативных документов по мотивации сотрудников необходимо создать:

- Правила внутреннего трудового распорядка;

- Положение о премировании;

- Положение об оплате отпусков и больничных листов;

- Положение, определяющее порядок предоставления материальной помощи;

- Регламенты, определяющие порядок изменения зарплат и компенсаций, утверждения систем премирования.

2. Социальный метод. Для разнообразия льгот для работников необходимо ввести:

- программы предоставления материальной помощи (финансовая помощь в трудных жизненных ситуациях);

- льготы (отпуск по уходу за детьми, оплата транспортных расходов, оплата обучения).

Денежные средства на выплату льгот будут выделяться из полученной выручки за предыдущий период и планироваться на год вперед.

3. Экономический метод. Удовлетворить возникшую потребность сотрудников в оздоровлении можно через организацию следующих оздоровительных мероприятий за счет предприятия: приобретения абонементов в оздоровительные учреждения на месяц для лучшего сотрудника.

Для организации корпоративных мероприятий необходимо:

- выявить интересы и мнения сотрудников через анкетирование о формах, местах и сроках проведения корпоративных мероприятий;
- составить план корпоративных мероприятий;
- организовать корпоративные мероприятия.

Таким образом, рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала салона-парикмахерской «Звездный стиль» затрагивает все выделенные проблемы и позволяет повысить ее эффективность.

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала должны подкрепляться финансовой поддержкой. Смета на предполагаемые расходы составляет 221 000 руб. (таблица 16).

Таблица 16 - Смета на реализацию рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда персонала салона-парикмахерской «Звездный стиль»

Мероприятие	Стоимость
приобретение абонементов(12 мес. x 3 000)	36 000 руб.
призовой фонд для корпоративных мероприятий	65 000 руб.
увеличение фонда заработной платы	120 000 руб.
итого:	221 000 руб.

Наличие четко обозначенных критериев результативности и ориентиров действий предлагаемых мероприятий создаст благоприятные условия для повышения самоуправляемости каждого сотрудника и организации в целом.

Оценка эффективности системы мотивации труда персонала включает в себя два вида оценки. Это, с одной стороны, оценка экономической эффективности (производительность, себестоимость, рентабельность, качество труда персонала), а с другой - оценка социальной эффективности (приверженность персонала своей компании, настрой работников на работу с высокой отдачей в ее интересах, степень удовлетворения основных потребностей работников).

Социальная эффективность рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда персонала проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений.

К числу социальных эффектов можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня за счет дополнительного к заработной плате вознаграждения и необходимых социальных услуг;

- повышение материальной заинтересованности в результатах своего труда;

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику и способы достижения максимальных продаж или реализации услуг, график и интенсивность работы;

- повышение благоприятного социально-психологического климата за счет:

- а) создания сплоченных команд, объединенных общим делом, целью и задачами и основанных с учетом личных симпатий, пожеланий персонала;

- б) возможности для коммуникации, информированности, относительной бесконфликтности отношений с руководством и коллегами и пр.;

- снижение текучести кадров за счет повышения общего уровня мотивации в организации;

- привлечение рядовых работников – консультантов и др. к участию в управлении организацией;

- повышение корпоративного духа и совершенствования имиджа организации.

Общими критериями экономической эффективности могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Из данных бухгалтерской отчетности за 2016 г. получены следующие цифры:

Валовая выручка – 15 446 400 руб.

Затраты – 13 337 859 руб.

Чистая прибыль – 2 108 141 руб.

По формуле 1 вычислим, какой % валовой выручки превращается в чистую прибыль:

$$\text{Чистая прибыль (год) / Валовая выручка} \quad (1)$$

Расчеты:

$$2\,108\,141 / 15\,446\,400 = 0,14$$

$$0,14 \times 100 \% = 14 \%$$

Из полученных данных можно предположить, что при постоянных общих издержках 14 % валовой выручки превращаются в чистый доход.

По формуле 2 становится возможным вычислить период окупаемости (Токуп.):

$$\text{Токуп. (в годах)} = \text{Затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала} / \text{Чистая прибыль в год} \quad (2)$$

Расчеты:

$$\text{Токуп.} = 221\,000 / 2\,108\,141 = 0,105 \text{ (лет)}$$

$$0,105 \times 12 \text{ мес.} = 1,3 \text{ мес.}$$

Полученный срок окупаемости мероприятий по совершенствованию системы мотивации менее одного года, следовательно, дисконтированный доход вычислять не надо.

Воспользуемся формулой 3 для вычисления чистого дохода (NPV) от внедрения запланированных мероприятий за год:

$$NPV = \text{Чистая прибыль в год} - \text{Затраты на мероприятия} \quad (3)$$

Расчеты:

$$NPV = 2\,108\,141 - 221\,000 = 1\,887\,141 \text{ руб.}$$

Расчеты экономической эффективности показали, что чистый доход ($NPV > 0$) положительный. Показатель поступлений больше, чем необходимо для покрытия издержек.

Несмотря на то, что чистый доход за год после внедрения мероприятий составит 1 887 141 руб., а это число меньше, чем показатель дохода до внедрения мероприятий, реализация предложенных рекомендаций поможет положительно повлиять на эффективность труда сотрудников, что значительно улучшит технико-экономические показатели (увеличение объема продаж, привлечение новых клиентов, получение наибольшей прибыли), за счет чего произойдет повышение чистого дохода до предыдущих показателей и выше в течение года.

Грамотная оценка эффективности рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда персонала организации позволит избежать отрицательных экономических и социальных последствий их реализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе представлены сущность, содержание и совершенствование системы мотивации труда персонала.

Система мотивации труда – это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на удовлетворение потребности в благах; выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности.

Задачи анализа системы мотивации:

- определить, насколько эффективна действующая на предприятии система стимулирования работников;
- оценить, насколько эффективно руководители используют приемы нематериального стимулирования и мотивирования в работе с подчиненными;
- оценить мотивационный потенциал персонала и определить возможности его повышения исходя из целей предприятия;
- оценить соответствие системы мотивации работников целям актуальными долгосрочным целям предприятия;
- разработать рекомендации по улучшению действующей системы мотивации труда персонала или разработке новой.

Трудовая мотивация относится к числу самых важных проблем современного российского бизнеса. Эту точку зрения разделяют не только эксперты, но и руководители компаний. По результатам ежегодно проводимого консалтинговой компанией ВКГ исследования, 77% руководителей жалуются на недостатки в системе мотивирования своих сотрудников и отсутствие ориентации персонала на стратегические цели компании. Они нередко признаются, что не могут заставить своих сотрудников хорошо работать даже за приличную зарплату. Специалисты,

занимающиеся подбором персонала, утверждают, что в последние годы резко сократилась продолжительность работы человека в определенной должности в одной компании, т. е. люди постоянно перемещаются.

На примере салона-парикмахерской «Звездный стиль» раскрывается совершенствование системы мотивации труда персонала в организации.

По данным общей характеристики, на сегодняшний день салон-парикмахерская «Звездный стиль» - один из перспективных в масштабах города.

Анализ существующей системы мотивации труда персонала помог дать оценку деятельности руководящего состава в совершенствовании системы мотивации труда персонала, выявить проблемы:

- 1) отсутствие регламентирующей документальной базы для мотивации сотрудников;
- 2) отсутствие разнообразия льгот для работников;
- 3) неудовлетворенная потребность сотрудников в оздоровительных и корпоративных мероприятиях.

Для повышения эффективности деятельности салона-парикмахерской «Звездный стиль» руководству были предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала с помощью организационных, экономических, нормативных и социальных методов совершенствования мотивации. Предлагаемые рекомендации относятся к материальной и нематериальной мотивации сотрудников.

Реализация данных рекомендаций позволит улучшить условия труда для персонала, повысить их мотивацию на достижение общих целей организации.

Систематизируя вышесказанное, можно утверждать, что задачи, поставленные в данном исследовании, решены, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С. 149-153.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
3. Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст] / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
4. Башмаков В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст] / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М.: Академия, 2014. – 240 с.
5. Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст] / К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2013. – 244 с.
6. Бычков В.Д. Управление персоналом [Текст] / В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96 с.
8. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
9. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / О.И. Волков. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
10. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
11. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст] / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
12. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.

14. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 416 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
17. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
18. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст] / Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
19. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. - № 4 (4). – С. 80-83.
20. Колбачев Е.Б. Управление персоналом [Текст] / Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
21. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом [Текст] / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
22. Коробкина М.А. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий [Текст] / М.А. Коробкина, Ю.И. Бойко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 246-250.
23. Корзенко Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / Н.И. Корзенко // Т.В. Тимакова. – 2015. – № 1 (356). – С. 124 – 126.

24. Королева Л.А. Управление персоналом: практикум [Текст] / Л.А. Королева ; Южно-Уральский институт управления и экономики. - Челябинск : Violitprint, 2016. - 159 с.
25. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие [Текст] / Л. А. Королева ; Южно-Уральский институт управления и экономики. - Челябинск : Полиграф-Мастер, 2014. - 375 с.
26. Кудрин А. Новая модель роста для российской экономики [Текст] / А. Кудрин, Е. Гурвич // Вопросы экономики. - 2014. - №12. - С. 4-36
27. Куприянчук Е.В. Управление персоналом [Текст] / Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
28. Литвинюк А.А. Управление персоналом [Текст] / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
29. Лобанова Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом [Текст] / Т. Н. Лобанова // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2011. - №1. - С. 179-200.
30. Лобанова Т.Н. Социально-правовые механизмы трудовой мотивации [Текст] / Т. Н. Лобанова // Журнал российского права. - 2017. - №2. - С. 80-90.
31. Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
32. Малова И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И. И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 4. - С. 108-117.
33. Маслов Е.В. Трудовой потенциал и оплата труда: анализ противоречий [Текст] / Е. В. Маслов, О. А. Гладкова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №3. - С. 123-130.
34. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.

35. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст] / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
36. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.
37. Мотивация и стимулирование персонала: основные различия [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65814-qqq-15-m12-motivatsiya-i-stimulirovanie-personala> (дата обращения 14.05.2017 г.).
38. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала [Текст] / А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова // Вестник Челябинского государственного университета, 2013. - № 3 (294). – С. 103-106.
39. О некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала [Текст] / Б. Прошкин, Е. Моргунов, Г. Базарова // Управление персоналом, 2009. - № 23. – С. 18-24.
40. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
41. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст] / А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
42. Петренко Е.П. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией [Текст] / Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкина, Т.А. Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. - 2016. - № 9. - С. 22-23.
43. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
44. Понятие мотивации трудовой деятельности [Текст] / Г.И. Коноплёва // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2014. - № 7. - С. 76-79.

45. Прошкин Б.Г. Методы и средства оперативной мотивации труда персонала в практической деятельности менеджера [Текст] / Б.Г. Прошкин, И. П. Поварич // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №2. - С. 128-134.
46. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. - 2014. - № 3. - С. 53-59.
47. Самыгин С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2014. – 288 с.
48. Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст] / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
49. Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
50. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
51. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.
52. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
53. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.
54. Филиппова Л.В. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Л.В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.
55. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие для студ. вузов [Текст] / С. А. Шапиро. - 2-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2015. - 251 с.

Анкета
по оценке удовлетворенности персонала мотивацией труда

Уважаемый коллега!

С целью изучения удовлетворенностью мотивацией труда руководитель салона-парикмахерской «Звездный стиль» просит Вас заполнить анкету. Анкета состоит из нескольких серий вопросов. Просим Вас поставить в графе напротив выбранного ответа любой знак. Анкета анонимная. Просим быть искренними. Спасибо за сотрудничество.

Общие сведения:

Пол:

- мужской
- женский

Возраст:

- менее 25
- 25-35 лет
- более 35 лет

Стаж работы на предприятии:

- мене 6 месяцев
- от 6 месяцев до 2-х лет
- более 2-х лет

Образование:

- среднее
- незаконченное высшее
- высшее

Структурное подразделение:

- административно-управленческий сектор
- торгово-оперативный сектор
- вспомогательный сектор
- младший обслуживающий персонал

Обратите внимание на сокращение: ЗО – затрудняюсь ответить!

Вопрос	ответ	
Имеете ли вы четкое представление о салоне в целом?	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я знаю цель нашего салона	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я считаю, что информация о деятельности салона для меня доступна	Да	
	Нет	
	З.О.	
Сотрудникам нашего структурного подразделения нравится находиться в коллективе, участвовать в совместных делах, проводить вместе свободное время	Да	
	Нет	
	З.О.	
Моя работа негативно влияет на мою личную жизнь	Да	
	Нет	
	З.О.	

Я считаю, что оплата труда соответствует объему выполняемой работы	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я удовлетворен оснащенностью своего рабочего места	Да	
	Нет	
	З.О.	
В нашем подразделении существует справедливое распределение благ и льгот	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я четко представляю круг своих должностных обязанностей	Да	
	Нет	
	З.О.	
Главный принцип работы руководителя нашего предприятия «Хвали при всех, ругай наедине».	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я прилагаю все усилия к осуществлению общей цели	Да	
	Нет	
	З.О.	
В нашем подразделении существует полная взаимозаменяемость	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я являюсь членом единой команды, с моим мнением считаются	Да	
	Нет	
	З.О.	
Передо мной ставятся конкретные задачи	Да	
	Нет	
	З.О.	
Руководитель нашего подразделения предоставляет мне достаточную свободу действий	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я замечаю, что существует расхождение между словами руководителя подразделения и его практическими делами	Да	
	Нет	
	З.О.	
Меня удовлетворяет существующая система обучения, подготовки и повышения квалификации	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я считаю нормальными задержки вне рабочего графика при наличии срочной работы	Да	
	Нет	
	З.О.	
В коллективе нашего подразделения достаточно часто возникают конфликты	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я считаю, что при поступлении на работу у всех претендентов имеются равные возможности	Да	
	Нет	
	З.О.	
Моя инициатива поощряется	Да	
	Нет	
	З.О.	
Для нашего отдела характерны неформальные, доверительные отношения	Да	

	Нет	
	3.О.	
Я имею полную информацию о событиях, происходящих на предприятии	Да	
	Нет	
	3.О.	
Я отчетливо представляю свое продвижение по службе	Да	
	Нет	
	3.О.	
Я испытываю потребность в повышении квалификации	Да	
	Нет	
	3.О.	
Меня устраивает уровень заработной платы	Да	
	Нет	
	3.О.	
Я полностью реализую свои возможности	Да	
	Нет	
	3.О.	
Руководитель учитывает сложившиеся отношения в коллективе, старается их улучшить	Да	
	Нет	
	3.О.	

Какие льготы Вы бы еще хотели получать в дополнение к заработной плате?

Дополнительные льготы	
медицинское обслуживание (стоматологические услуги)	
премии	
льготы для не курящих (3 дня оплачиваемого отпуска)	
абонемент в спортклуб (тренажерный зал)	
оплата проезда по работе (до работы)	
достойная (адекватная) заработная плата	
льготные путевки	
оплата сверхурочной работы (переработки)	
бесплатные обеды	
санаторно-курортное лечение	
абонемент в ночной клуб	
возможность получения ссуды (на покупку квартиры)	
оплата сотового телефона	
оплата за вредность	
отдых на базах отдыха	
обучение	
поощрение инициативы	
все положенные по закону социальные льготы	
билеты на концерты	
бесплатное обучение работе на ПК	

Для меня было бы важным поощрение за особые достижения в виде

Дополнительные льготы	
Премии	
Дополнительное обучение	

Путевки	
Продвижение вверх по служебной лестнице	
Стажировки в аналогичных компаниях	
Билеты на концерты, организованные холдингом	
Корпоративный отдых	
Билеты в развлекательные учреждения	
Признание окружающих	
Благодарность	
Одобрение, похвала	
Сувениры, подарки	
Название должности	
Обед в ресторане наедине с директором холдинга	
Доска почета	
Статьи в газетах	

Спасибо за ответы!

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение	Источник
Мотивы	это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).	Понятие мотивации трудовой деятельности [Текст] / Г.И. Коноплева // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2014. - № 7. - С. 76-79.
Мотивация	побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы.	Филиппова Л.В. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Л.В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.
Мотивация труда	это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.	Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие для студ. вузов [Текст] / С. А. Шапиро. - 2-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2015. - 251 с.
Мотивирование	это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.	Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
Потребности	это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.	Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / В.В. Рассадина // Труд и социальные отношения. - 2014. - № 3. - С. 53-59.
Система мотивации труда персонала	это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на побуждение сотрудников на эффективное выполнение ими своих функциональных обязанностей.	Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.

Понятие	Определение	Источник
Система мотивация трудовой деятельности	это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на удовлетворение потребности в благах; выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности.	Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие для студ. вузов [Текст] / С. А. Шапиро. - 2-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2015. - 251 с.
Стимул	физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор).	
Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.	Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
Человеческие ресурсы	понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.	Прошкин Б.Г. Методы и средства оперативной мотивации труда персонала в практической деятельности менеджера [Текст] / Б. Г. Прошкин, И. П. Поварич // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №2. - С. 128-134.
Экономическая эффективность	результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.	Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.