СОДЕРЖАНИЕ.

Введение……………………………………………………………………….3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие и цели управления персоналом………………………………..6

1.2. Функции, субъекты и методы управления персоналом…………….12

1.3. Методы улучшения параметров работы подчиненых……………….19

1.4. Значение управления персоналом…………………………...……….....26

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В САЛОНЕ КРАСОТЫ "РЕГИНА"

2.1 Характеристика салонов красоты………………………………………..28

2.2. Краткая характеристика салона красоты "Регина"……………...….34

2.3. Расстановка кадров и функциональные обязанности персонала в салоне красоты "Регина"………………………………………………...……38

2.4. Управление сотрудниками салона красоты…………………………...44

2.5. Анализ степени удовлетворенности сотрудников и выявление их основопологающих ценностей………………………………………………51

**2.6. Рекомендации по совершенствованию существующей системы управления…………………………………………………………………..…….55**

Заключение………………………………………………………………….57

Список литературы……………………………………………………..….59

Приложение…………………………………………………………..……..60

ВВЕДЕНИЕ

Опыт развития малого бизнеса, как в России, так и за рубежом, показал, что эффективность управления человеческими взаимоотношениями в процессе труда является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей эффективности производства.

Поэтому управление персоналом в салоне красоты должно быть первоочередной задачей. Доход от бизнеса, даже выживание фирмы, зависят от того, как служащие реагируют на проблемы, с которыми они сталкиваются. Салон красоты с высококвалифицированным персоналом имеет множество преимуществ перед конкурентами с необученными и не мотивированными рабочими. Жесткая конкуренция как со стороны местных салонов с более образованными управляющими, так и со стороны салонов класса-vip, имеющихся в Казани, делает повышение производительности каждого рабочего все более и более важным.

Создание производства всегда связано с людьми, работающими на предприятии. Правильные принципы организации про­изводства салона красоты, оптимальные системы и процедуры играют важную роль. Однако производственный успех зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

В то же время трудовые отношения — едва ли не самая сложная проблема предпринимательства. Трудовые отно­шения охватывают широкий круг проблем, связанных с организацией трудового процесса, подготовкой и набором кадров, выбором опти­мальной системы заработной платы, созданием отношений социаль­ного партнерство на предприятии.

В последнее время бурный рост числа предприятий индустрии красоты приводит к дефициту специалистов, поэтому, для того чтобы салон красоты работал эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом.

Таким образом, можно полагать, что исследование человеческого фактора в управлении и анализ удовлетворенности сотрудников в салоне, является достаточно актуальным и требует своего рассмотрения.

*Цель и задачи бакалаврской работы.* Основная цель работы сводится к тому, чтобы исследовать персонал в салоне красоты «Регина», изучить систему управления персоналом на данном предприятии.

Достижение цели подразумевает решение следующих поставленных задач:

* Изучение теоретических основ управления человеческими ресурсами;
* Изучение методов улучшения параметров работы подчиненных;
* Проведение обследования в салоне красоты «Регина»;
* Предложить рекомендации по совершенствованию существующей системы.

*Объектом исследования* является персонал салона красоты.

*Предметом исследования* является трудовые отношения и поведение людей в салоне красоты «Регина».

*Структура бакалаврской работы.* Бакалаврская работа состоит из введения, 2-х глав, заключения, рекомендаций и списка литературы. Основной текст изложен на 64 станицах. Список литературы содержит 15 источников.

*Во введении* раскрыта актуальность темы, сформулирована цель, задачи, объект и предмет исследования.

*В первой главе* «Теоретические аспекты управления персоналом» определены понятия и сущность, принципы и методы управления персоналом, детально рассмотрены методы улучшения параметров работы подчиненных.

*Вторая глава* «Анализ управления персоналом в салоне красоты Регина» здесь приведены краткая характеристика предприятия, организационная структура и методы управления, используемые на предприятии. Рассмотрены выводы по проведенному анкетированию и даны рекомендации по усовершенствованию существующей системы управления.

В *заключении* обобщены результаты исследования и сформулированы основные выводы.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**1.1. ПОНЯТИЕ И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Изменения, происходящие в современном   
производстве связанные с резким повышением значимости   
человеческого фактора, выдвинули управление персоналом на передний   
план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие   
научных исследований в этой области. Результатом усложнения и   
обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения   
явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной   
литературе. Все определения управления персоналом можно объединить в   
несколько групп:

1. Мотивационные определения.

Управление персоналом, пишет, например, Н. Маусов, это   
«непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации   
людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, следовательно,   
высоких конечных результатов»[[1]](#footnote-1).

В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая,   
стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь   
часть управленческой деятельности, оставляя в тени, множество других его   
функций, которые будут рассмотрены далее.

2. Дескриптивные (описательные) дефиниции.

«Управление персоналом, - пишет И.Н. Герчикова, - это   
самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров,   
главной целью которых является повышение производственной,   
творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение   
доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала;   
выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов,   
связанных с обучением и повышением квалификации персонала»[[2]](#footnote-2).

В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших   
функций управления персоналом. Его важным достоинством является   
конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению   
кадрами. Однако это определение, как, впрочем, и другие дескриптивные   
дефиниции, имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка:

во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления   
персоналом,

во-вторых, перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

3. Телеологические (с точки зрения цели, задач) определения.

Отчасти телеологический характер имеет уже рассмотренное   
определение управления персоналом И. Н. Герчиковой, поскольку она   
указывает на его главную цель, хотя и раскрывает ее через функции. Еще   
более типичный пример дефиниций такого рода — характеристика   
управления персоналом, данная А. Я. Кибановым и Д. К. Захаровым. Они   
пишут, что управление персоналом — это «комплекс управленческих   
(организационных, экономических, правовых) мероприятий,   
обеспечивающих соответствие количественных и качественных   
характеристик персонала и направленности его трудового поведения   
целям и задачам предприятия (организации)»[[3]](#footnote-3).

Телеологические дефиниции, не претендуя на содержательную   
полноту, вместе с тем отмечают важнейшее качество управления   
персоналом в системе предприятия — его функциональную   
направленность.

4. Дескриптивно-телеологические дефиниции.

Авторы таких дефиниций, как видно из названия, пытаются сочетать   
характеристику целей менеджмента персонала с перечислением его   
важнейших функций. «Экономика персонала (или управление персона-  
лом),- пишут немецкие ученые Р. Марр и В. Вебер, - является сферой   
деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача   
состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном   
использовании персонала» [[4]](#footnote-4).

Учитывая важность целевых определений управления персоналом   
для выяснения его обобщающих, сущностных характеристик,   
представляется необходимым уточнить, какие цели преследует   
управленческая деятельность такого рода. В современной литературе, как   
правило, выделяют две группы целей менеджмента персонала:   
организационные и личные. «Управление персоналом, — пишут Дж. М.   
Иванцевич, А. А. Лобанов, — деятельность, выполняемая на   
предприятиях, которая способствует наиболее эффективному   
использованию людей (работников) для достижения организационных и   
личных целей»[[5]](#footnote-5).

Организационные цели традиционно стоят в центре управления   
персоналом, да и управления в целом. Обычно их связывают с   
обеспечением эффективности предприятия. И с этой точки зрения   
управление персоналом есть деятельность по использованию сотрудников   
для достижения эффективности организации.

Термин «эффективность предприятия», несмотря на его широкую   
распространенность, трактуется далеко не однозначно. Одни авторы   
определяют эффективность как получение максимальной прибыли   
(особенно широко подобные трактовки были распространены в период   
господства тейлористской модели управления); другие ученые, которых   
сегодня явное большинство, понимают эффективность организации более   
широко. Так, Р.Л. Кричевский выделяет две группы критериев, или   
показателей, эффективности коллектива и соответственно управления   
персоналом (в данном случае различия между понятиями «коллектив» и   
«предприятие» несущественны): психологические и непсихологические. К   
первым он относит удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом, мотивацию членов коллектива, авторитет руководителя,   
самооценку коллектива. Ко вторым, непсихологическим критериям -   
действенность, экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыльность[[6]](#footnote-6).

Безусловно, в данной трактовке эффективности управления   
коллективом отражены ее важнейшие проявления. Однако столь детальная   
и дифференцированная характеристика эффективности трудно применима   
на практике. К тому же некоторые показатели, например   
«удовлетворенность членством в коллективе» и «самооценка коллектива»,   
во многих отношениях перекрещиваются друг с другом. Поэтому   
представляется целесообразным использование более конкретной и   
простой трактовки эффективности управления персоналом. В общей   
форме можно сказать так: эффективность управления персоналом - это   
достижение организационных (применительно к коммерческим   
организациям — прибыльности и стабильности предприятия и его   
адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных   
затратах на персонал) и индивидуальных (удовлетворенности трудом и   
пребыванием на предприятии) целей.

В западной литературе для характеристики целей управления   
персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность»   
и «социальная (персональная) эффективность». При этом экономическая   
эффективность в области управления персоналом понимается, как   
достижение с минимальными затратами на персонал, целей организации -   
экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и   
адаптивности к непрерывно меняющейся среде. А социальная   
эффективность - как удовлетворение интересов и потребностей   
сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной   
самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.).

Известные немецкие авторы И. Хентце, А. Каммел и К. Линдерт,   
рассматривая эффективность как «достижение цели или решение задачи с наименьшими издержками», дают достаточно дифференцированную   
характеристику экономической и социальной эффективности. Согласно их   
трактовке, экономическая эффективность означает реализацию   
персоналом целей организации, и, прежде всего, производительности   
труда и рентабельности, за счет экономичного использования   
ограниченных ресурсов. Социальная же эффективность проявляется в   
степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует   
удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей   
и интересов сотрудников. Кроме того, социальная эффективность имеет   
два основных измерения: ориентация на работу и ориентация на   
отношения с другими людьми.

Учитывая различные аспекты управления персоналом,   
характеристика общей модели эффективности этого рода деятельности   
должна включать следующие три параметра:

1) реализацию задач (экономическая эффективность): производственная деятельность и вклад в общий успех организации;

2) восприятие труда (социальная эффективность): удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;

3) партиципацию, или участие (социальная эффективность):   
групповая идентификация, готовность к решению общих задач и   
сотрудничеству.

В научной литературе разработан вопрос об операционализации   
эффективности управления персоналом, ее конкретных, эмпирически   
проверяемых показателях. Так, Е. Витте выделяет пять групп таких   
показателей, первые три из которых характеризуют экономическую   
эффективность, четвертый и пятый — социальную:

1) эффективность результатов деятельности (общая экономическая   
эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль,   
рентабельность, производительность, рост оборота, качество   
удовлетворения спроса);

2) материальная эффективность производственного процесса   
(индикаторы измерения: отклонения от плана, брак, рекламации,   
своевременность поставок, качество продукции);

3) нематериальная эффективность производства (индикаторы   
измерения: точность и время решения проблемы, готовность к   
инновациям, преодоление, снятие неуверенности, определенность цели,   
точность и своевременность информации и др.);

4) установки на труд (удовлетворенность трудом, инициатива, доля   
потерь рабочего времени, жалобы, способность брать на себя   
ответственность и др.);

5) установки на отношения с другими индивидами (восприятие   
влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие,   
групповая сплоченность и др.).

Экономическая и социальная эффективность могут, как дополнять и   
усиливать друг друга, так и противоречить друг другу. Важная задача   
управления персоналом состоит не только в их повышении, но и в   
оптимизации их взаимоотношения на базе, прежде всего, экономической   
эффективности, организационных целей.

Понятие экономической эффективности ориентировано на   
коммерческие организации, действующие в условиях рынка и   
конкуренции. Однако важным объектом управления персоналом являются   
некоммерческие, в том числе государственные, организации, не ставящие   
задачи получения максимальной прибыли и выживания в конкурентной   
борьбе. Общее понятие экономической эффективности применимо к ним   
лишь с существенными поправками, и то не всегда. Для отражения   
целевой направленности этой важной сферы управления персоналом   
представляется необходимым ввести новое, более общее понятие «деловая   
эффективность». Применительно к коммерческим, рыночным   
предприятиям она тождественна экономической эффективности. Однако   
деловая эффективность характеризует и управление персоналом некоммерческих организаций, и тогда она означает достижение деловых   
целей любой организации с минимальным расходованием ресурсов.

Учитывая рассмотренные категории, характеризующие управление   
персоналом, его можно определить как деятельность по обеспечению   
организации необходимым количеством сотрудников требуемой   
квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях   
деловой (прежде всего экономической), а также социальной   
эффективности.

Более детально содержание управления персоналом раскрывается в   
его функциях.

**1.2. ФУНКЦИИ, СУБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Функции управления персоналом представляют собой основные   
направления этого рода деятельности, ориентированные на   
удовлетворение определенных потребностей предприятия. Существует   
несколько методов определения функций управления персоналом, их   
значимости и удельного веса в управлении. Один из них — анализ   
соответствующей литературы и выделение описываемого в ней перечня   
задач по управлению сотрудниками. После осуществления такой   
процедуры список задач передается менеджерам для их ранжирования по   
степени важности, и на этой основе устанавливаются важнейшие функции   
управления персоналом и их значимость.

Другой, более точный, но и более дорогостоящий метод   
определения функций и задач в области управления персоналом - фиксация их перечня и затрачиваемого времени посредством наблюдения   
за работой менеджеров. Этот метод предполагает наличие специально   
подготовленных профессионалов-наблюдателей и изучение деятельности   
многих менеджеров; он требует больших финансовых и временных затрат.   
Поэтому данный метод используется достаточно редко и обычно в целях   
верификации и уточнения отдельных функций.

В современной литературе выделяется достаточно много функций   
управления персоналом. На основе анализа имеющейся литературы можно   
выделить следующие функции управления персоналом:

─ планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве   
сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров   
обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента,   
поскольку по времени она опережает все другие его функции;

─ определение способов рекрутирования, привлечения персонала.   
Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти   
нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько   
человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового   
предприятия эта функция учитывается еще на стадии определения   
месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется   
возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной   
квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах,   
особенно в различных странах, может существенно различаться;

─ маркетинг персонала. Его задача - обеспечение спроса на рабочие   
места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных   
людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и   
менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный   
на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-  
должностному росту и занятию наиболее важных для организации   
рабочих мест;

─ подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников.   
Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы   
и повышением требований к работнику. Не случайно, например, в Японии   
на отбор одного кандидата затрачивается до 48 час. рабочего времени, в   
США - до 16 - 18 час.;

─ адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их   
развитие. Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие   
превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в   
течение всей трудовой жизни человека;

─ планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных   
сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для   
предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать   
потенциал работника;

─ руководство персоналом. Центральное место в реализации этой   
функции занимает мотивация сотрудников. Она означает побуждение работников к   
добросовестному и инициативному труду, реализации организационных   
целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению   
совпадения организационных и личных целей. Однако руководство не   
сводится к мотивации. Оно, «как функция управления, призвано   
объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие   
функции в единое целое». При этом речь идет, прежде всего, о функциях,   
связанных с управлением людьми. Руководство персоналом - чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая многие другие функции;

─ управление расходами на персонал. Это предполагает подсчет,   
сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата   
персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание работника в   
организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую   
приносит труд сотрудника;

─ организация рабочего места, позволяющая оптимально   
использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить   
себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные   
факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию; обеспечение оптимального распорядка работы: составление   
графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п.   
Четкое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный   
трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать   
удовлетворенность пребыванием на предприятии;

─ освобождение персонала. В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства   
или работника и к соответствующему оформлению документов. Она   
включает различные формы приспособления численности работников и их   
использования к потребностям производства. Это может быть ликвидация   
сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или   
неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.;

─ кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных   
данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта, так сказать,   
техническая функция необходима для эффективного использования   
персонала. Сегодня ее значительно упрощает использование   
компьютерных систем и технологий;

─ управление информацией. Современная, особенно крупная   
организация невозможна без налаживания систематического   
распространения информации. При этом задача управления персоналом   
состоит в том, чтобы своевременно получать в оптимальном объеме,   
распространять нужную и гасить ненужную, а тем более вредную информацию;

─ оценка результатов деятельности и трудового потенциала   
персонала. Эта функция проявляется, прежде всего, в аттестации   
работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие   
и использование кадров, а также контроль за ними;

─ контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на   
работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных   
лиц, но и развитие у них самоконтроля; управление конфликтами. Имеется в виду создание в организации   
климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а   
также конструктивное, по возможности безболезненное разрешение   
конфликтов;

─ правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и   
организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия; налаживание партнерских отношений и сотрудничества с   
профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями,   
влияющими на персонал; обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников.   
Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет   
индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с   
состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или   
неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации   
после болезни; социальное обеспечение сотрудников. Оно может включать социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или   
несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского   
обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и   
другие услуги, строительство жилья и т.д.;

─ обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти. Планирование и развитие организационной культуры,   
обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и   
ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между   
работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности,   
сотрудничества и поддержки и т.д.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они   
отчасти накладываются друг на друга. Однако уже перечисленные   
функции дают представление о содержании управления персоналом как   
специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки   
«управление персоналом».

Функции управления персоналом осуществляются его субъектами   
- должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми   
этой деятельностью. Субъектами управления персоналом являются:

* руководители всех уровней;
* службы персонала (отделы кадров);

- органы трудовых коллективов: советы трудовых коллективов, производственные советы, общие собрания членов трудовых коллективов;

- кружки качества, профсоюзы, женские организации, организации   
рационализаторов, ветеранов и т.п., действующие на предприятии.

К внешним регуляторам деятельности по управлению персоналом   
относятся: государство и, прежде всего, те его органы, которые   
принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений;   
ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области   
управления, в том числе управления персоналом; организации,   
занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы;   
собственники предприятий (как частные лица, так и ассоциации), нередко   
устанавливающие особые правила в области управления персоналом. Так,   
на некоторых предприятиях, принадлежащих религиозным организациям,   
принципы управления персоналом и взаимоотношений между   
сотрудниками, в целом находясь в рамках трудового и социального права,   
значительно отличаются от соответствующих принципов и норм светских   
организаций.

Управление персоналом как специфическая деятельность   
осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литературе имеются различные классификации таких   
методов. Так, в зависимости от характера воздействия на человека   
выделяют:

- методы стимулирования, связанные с удовлетворением   
определенных потребностей сотрудника;

- методы информирования, предполагающие передачу сотруднику   
сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое   
организационное поведение;

- методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного   
воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;

- методы (административного) принуждения, основанные на угрозе   
или применении санкций.

А.Я. Кибанов предлагает несколько иную (хотя и связанную с предыдущей) классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы таких методов[[7]](#footnote-7):

1) административные методы, формирование структуры и органов   
управления; установление госзаказов; утверждение административных   
норм и нормативов, издание приказов и распоряжений; подбор и   
расстановка кадров; разработка положений, должностных инструкций и   
стандартов деятельности организации;

2) экономические методы: технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; планирование; материальное   
стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономические   
нормы и нормативы;

3) социально-психологические методы: социальный анализ в   
коллективе работников; социальное планирование; участие работников в   
управлении; социальное развитие коллектива; психологическое   
воздействие на работников (формирование групп, создание нормального   
психологического климата, моральное стимулирование, развитие у   
работников инициативы и ответственности).

Административные методы отличаются прямым характером   
воздействия; они обязательны для выполнения, не допускают свободы   
выбора сотрудников и предполагают санкции за невыполнение   
распоряжений. Экономическим и социально-психологическим методам   
присущи косвенный характер воздействия, отсутствие четко   
определенного времени и обязательности этого воздействия. Они   
допускают в известных пределах свободу индивидуального выбора и   
поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей   
работников. Точно установить силу и конечный эффект воздействия   
указанных методов довольно трудно. Однако в целом данные способы   
управления, - особенно экономические, занимают ведущее место в   
управлении персоналом, выступая как бы фундаментом управленческого   
воздействия. Все методы управления персоналом взаимосвязаны и   
используются в комплексе.

**1.3. МЕТОДЫ УЛУЧШЕНИЯ ПАРАМЕТРОВ РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ**

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

Существуют всевозможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы усовершенствования параметров работы основаны на принципах, которые рассмотрим далее:

Повышение разнообразия умений и навыков.

Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Повышение целостности работы.

Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением “содержания” работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Повышение важности работы.

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания менеджеру необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы и как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

Увеличение автономии.

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию, и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров - предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и, в то же время, лишенные свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа.

Усиление обратной связи.

Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. С другой стороны известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность - когда начальник неспособен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

Принцип уважения к личности.

Для многих предприятий уважение к личности - лишь броский лозунг, но для некоторых предприятий - основа их успехов.

Под “уважением к личности” понимается, прежде всего, максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрения достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан, защита прав и достоинств, гарантия личной защищенности.

Это не просто условия хорошей работы, это возможность более полной самореализации, это те факторы, благодаря которым предприятию удается достичь высокопроизводительного труда, а значит и высоких прибылей компании.

Система аттестаций и собеседований (САС).

САС-ключевой формальный момент во взаимоотношениях сотрудника и его руководителя. Главная цель САС - контроль за индивидуальной производительностью, а также выяснения потребности в повышении образования.

Деятельность каждого сотрудника оценивается по пятибалльной шкале. Высшая оценка - “1”. Получивший “единицу” должен быть немедленно повышен. Большинство работников попадает в группу с оценками “2” и “3”.

Для получивших “5”,т.е. “неудовлетворительно” руководитель определяет краткосрочные цели и аттестовывает их еще минимум два раза. В случае повторения этого результата работник может быть уволен.

Результатом САС является подпись работника на документе, в котором содержатся цели на предстоящий год, и дается оценка работы последнего года. Зарплата работника в будущем году непосредственно зависит от результатов работы в предыдущем. Поэтому переговоры по поводу заданий могут длиться бесконечно долго. Так что САС - ответственная и тяжелая процедура, как для руководителей, так и для подчиненных.

Система аттестаций и собеседований - процесс, гарантирующий справедливую оценку труда. Несправедливая оценка исключается, поскольку руководитель, выставляя оценку, должен получить согласие на нее своего руководителя и самого подчиненного. Поэтому он должен быть готов к справедливому обоснованию своего решения.

Благодаря системе аттестаций и собеседований работник точно знает, чего он стоит. Он рассчитывает на справедливое к себе отношение и его получает.

Система “уровней”.

Уровень сотрудника - технический показатель, связанный как непосредственно с работником, так и с занимаемой им должностью.

Уровень представляется в виде двухзначного числа, где первый знак определяет тип выполняемой работы (5-отдел сбыта,6-высшее руководство,7-торговый агент и т.д.) и также влияет на тип вознаграждения. Вторая цифра измеряет статус работника, независимо от вида выполняемой им работы. Она характеризует работника от “рядового исполнителя” (1-3) до “руководителя” (7-9).Однако работник может достигнуть “профессионального уровня” (например 8), но при этом не стать руководителем.

Система уровней обеспечивает гибкость рабочей силы, а значит, сохраняет способность предприятия к изменению и обновлению. Благодаря этой системе у работников появилась возможность сравнивать различные виды деятельности, в результате чего они не боятся менять работу. Зная свой будущий уровень, сотрудник может быть уверен, что зарплата и статус на новом месте будут отвечать его желаниям.

Система уровней ведет к равноправию руководителей и подчиненных. Подчиненный-профессионал может иметь больший уровень, чем его начальник, а значит и больший “вес” для предприятия. Это способствует исключительной мобильности структуры предприятия. С другой стороны здесь часто невыгодно вести борьбу за власть, которая в других предприятиях отнимает много сил, а, следовательно, сказывается на производительности.

Стимулы

Важнейший элемент стимулирования, побуждающий работника к труду – это система аттестаций и собеседований. Вместе с тем предприятие применяет другие, в том числе материальные формы стимулирования, но лишь в качестве косвенных рычагов. Это означает, что такие стимулы вводятся post factum, а значит, не могут дать непосредственного эффекта в виде ускоренного выполнения нормативов.

То есть все построено так, чтобы работник сам всегда стремился достичь поставленных ему целей, причем, скорее, для самоутверждения, чем для получения материального поощрения. А стимул в этом случае полезен для создания особой атмосферы увлеченности.

**1.4. ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА**

Итак, мы пришли к выводу, что главным элементом организации являются ее сотрудники. Они составляют основную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. Еще более важно подчеркнуть, что именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

Необходимо отметить разницу в понятиях "результативность" и "эффективность":

* результативность связана с определение того, добились Вы или нет поставленных целей,
* эффективность обусловлена тем, как Вы используете имеющиеся ресурсы (в данном случае человеческие) для достижения этих целей.

В исследовании наиболее преуспевающих американских компаниях, проведенном Питерсом и Уотерменом[[8]](#footnote-8), одним из восьми факторов, общих для всех компаний, была идея "повышения производительности через заботу о людях". Эти компании не рассматривают капиталовложения в производство как основной источник повышения эффективности. Они считают собственных сотрудников наиболее важным фактором, несмотря на то, что люди не могут быть приобретены, списаны со счета или приумножены столь же быстро и просто, как другие активы.

Одним из необходимых условий претворения подобного отношения к персоналу и гарантии того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая формулировка кадровой политики организации. Она образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В САЛОНЕ КРАСОТЫ «РЕГИНА»**

## 2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА САЛОНОВ КРАСОТЫ: ТИПЫ, ВИДЫ, КЛАССЫ

Еще лет пятнадцать назад понятие «салон красоты» большинство из наших сограждан связывали с дорогими парикмахерскими, которые существуют лишь для обслуживания населения в особых случаях, например, накануне свадьбы. А те отдельные личности, которые позволяли себе посещать их чаще, вызывали откровенную неприязнь – мол, у нормального честного человека таких денег быть не может. Уделом большинства были скромные парикмахерские с минимумом услуг (стрижка и окрашивание волос, маникюр и педикюр), и составлявшие предмет гордости женщин собственные косметические секреты домашнего ухода.

Времена изменились. Сегодня точное количество салонов и парикмахерских в России не берется назвать никто, но, по данным столичного Департамента потребительского рынка и услуг, в этой сфере бытового обслуживания число предприятий, работников и оборот услуг не уменьшается.

Теперь услугами предприятий красоты регулярно пользуются чуть более половины взрослых россиян[[9]](#footnote-9). При этом, 41% из них посещает парикмахерские и салоны раз в два-три месяца, а каждый третий – ежемесячно. Но удивительно то, что мужчины несколько преобладают в числе потребителей услуг индустрии красоты (51,3%) над представительницами прекрасного пола (48,7%).

Наиболее популярными остаются традиционные для нашей страны услуги из «парикмахерского» прошлого – стрижка, укладка, окрашивание и хим. завивка волос, маникюр и педикюр. Их предпочитают более 72% россиян, пользующихся услугами предприятий красоты. Что же касается таких косметических услуг, как чистка лица, наложение масок, эпиляция и массаж, то, по данным Cosmopolitan, к ним прибегают всего 2,8%.

По данным Ассоциации «Старая Крепость», в 2004 году объем российского рынка косметических услуг достиг почти 1,8 млрд. долл., а их потребление на душу населения составило примерно 12 долл. Для сравнения: этот показатель составляет в Германии около 69 долл., а в Испании – 115 долл. Конечно, между элитным столичным центром красоты и районной парикмахерской существует весьма заметная разница и в цене, и в ассортименте. Так, средняя цена услуги может отличаться в 6-10 раз. А значит, говоря об «услугах салонов красоты» нужно четко понимать, о чем идет речь.

Услуги в салонах красоты должны отвечать некоторым требованиям, общим для всех организаций, оказывающих эти услуги. Обязательными требованиями являются - высокое качество оказания услуги; эффективность той или иной процедуры; высокая квалификация специалистов, оказывающих услугу и др.

## Салоны красоты на сегодняшний день классифицируются по выполняемым функциям, типам, местонахождения предприятия, характеру обслуживаемого контингента, наценочной категории и т.д. Сюда приходят, чтобы сделать прическу на юбилей, свадьбу, или просто привести себя в порядок. Радушно встретить, красиво и качественно обслужить, создать им все условия для комфортного обслуживания - такова задача работников салона красоты.

От правильной и четкой организации работы обслуживающего персонала салона красоты зависит настроение и самочувствие всех, кто пользуется их услугами.

Предприятия индустрии красоты делятся по трем составляющим:

-Типы (варианты комплектации, расположения и ориентации на целевые группы клиентов)

-Виды (степень открытости и доступности для клиентов)

-Классы (уровни бизнеса, характеризующие нишу, занимаемую на рынке)

Салон красоты - это основной тип эстетических предприятий. Массовая доля (МД, выражается в процентах от общего числа предприятий) – 10-15 %.

Стандартная структура:

* Парикмахерский зал
* Рабочее место маникюра
* Кабинет педикюра
* Косметический кабинет

Расширенная структура:

* Кабинет эстетического ухода и макияжа
* Консультационный кабинет

“Плюсы”:

-минимальный инвестиционный пакет от 15 тыс. у.е.

-минимальная площадь помещений (при проведении статистического исследования рынка было выявлено несколько десяткой успешно работающих салонов на площади 40-46 кв.м.)

-“понятность для клиентов”.

-небольшой коллектив сотрудников (управлять малым коллективом проще)

“Минусы”:

-жесточайшая конкуренция среди этих предприятий

-плохая управляемость персонала (при формировании коллектива предприятия индустрии красоты необходимо закладывать так называемые “ребра жесткости” - неустойчивость на рынке услуг, именно эти предприятия зависят от любых изменения в бизнесе и жизни вообще).

Поэтому инвестиционная привлекательность (ИП) салонов красоты – 50%, т.е. шансы успеха и провала равны. При этом ИП расширенных салонов – 60% (их спасает более широкий перечень услуг и, как следствие, более обширная клиентская база).

Виды предприятий индустрии красоты.

Существует два вида предприятий индустрии красоты:

1. Открытый
2. Закрытый

К открытому виду относится большинство существующих предприятий. Их отличает доступность услуг.

В закрытых предприятиях услуги предоставляются строго ограниченному кругу клиентов и на определенных условиях.

Классы предприятий индустрии красоты.

На вопрос: “какого класса Ваше предприятие?” владельцы и управляющие салонов чаще всего отвечают: “цены у меня самые высокие в городе, значит у меня элитный салон”. Цены на услуги являются не основой для определения класса, а отражением его, (см. табл. 1)

Различают предприятия:

1. эконом – класса
2. бизнес – класса
3. VIP – класса.

Таблица 1

Принципы разделения предприятий по классам.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | эконом – класс | бизнес – класс | vip – класс |
| Месторасположение | расположен в местах скопления людей, доступен большей части населения. | большой спальный район, т.к. в системе маркетинга должен опираться на окружающий бизнес. | престижный район города, совсем не обязательно центр. |
| Парковка. | этот вопрос не актуален. | возможность парковки вблизи от салона. | собственная парковка (система обслуживания: парковщик или видионаблюдение). |
| Внешний вид здания. | чаще всего денег на ремонт фасада после открытия не остается | аккуратный внешний вид. | отделка фасада должна быть выдержана в определенном стиле, соответствующем названию Vip-салон. |
| Наружная (внешняя) реклама. | упор на рекламу цены (максимально качественная услуга по минимально возможной цене). | реклама “ бренда” (товарного знака и фирменного стиля). | реклама статуса (элитные клиенты в большинстве своем снобы). |
| Интерьер. | светло и чисто, без изысков. | интерьер для услуги (все качественно, с идеей, но в рамках необходимого). | интерьер сверх услуги (высокий класс архитектурно-художественного оформления помещения с совершенным техническим оснащением). |
| Внешний вид сотрудников. | аккуратный и чистый. | форменная одежда в соответствии с корпоративным стилем и цветом (к сожалению, частый пример – вывеска бело – синяя, стены желтые, буклеты красные, форма зеленая). | элитное предприятие, следовательно, сотрудники должны соответственно выглядеть, отличаются сложностью ассортимента предлагаемых услуг. |
| Уровень специалистов | профессионалы. | лучшие в своем классе. | специалисты со статусом звезды. |
| Сервис. | ограничен одним словом – улыбаемся (нет ни времени, ни денег для осуществления стандартных сервисных мероприятий). | единый стандарт сервиса. Основных стандартов на предприятии около тридцати: встреча клиента, запись клиента, ответ по телефону, предложение чая, расчет клиента и др. | индивидуальный стандарт сервиса (подстраивание под запросы клиента – для этого есть и время, и средства). Администратор составляет “досье” на каждого клиента, в котором указываются сервисные предпочтения клиента. |

Ситуация: салон эконом – класса хорошо работает, приносит планируемую прибыль. Управляющий вводит дополнительный сервис для клиентов – чай, кофе и т.д. Один администратор не справляется, на работу берут второго администратора, дополнительные расходы на чай, кофе и другие материалы для осуществления сервиса. Чтобы компенсировать траты поднимаются цены на услуги, клиенты начинают уходить. Почему? Искусственный переход в другой класс (сервис по бизнес – классу, а все остальное – эконом). Клиент такого противоречия не потерпит.

В таблице 2 показана посещаемость салонов красоты разного класса клиентами различного социального положения.

Таблица 2

Посещаемость салонов красоты разного класса клиентами, отличающимися социальным положением.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Социальное положение клиента | Доля клиентов по салонам разных классов/ % | | |
| VIP | “бизнес” | “эконом” |
| Работник гос. структуры | 5.71 | 6.82 | 10.5 |
| Работник частной организации | 71.43 | 61.76 | 58.48 |
| Студент(ка) | 8.5 | 14.71 | 20.03 |
| Домохозяйка | 14.29 | 14.71 | 67.14 |

**2.2. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САЛОНА КРАСОТЫ «РЕГИНА»**

*Казань, ул. Бигичева,3.*

Салон красоты «Регина» был основан в 2002 году в лице директора Валитовой Алины Раисовны.

Алина Раисовна выкупила нежилое помещение площадью 80 кв. м на первом этаже нового дома построенного в Азино. Изначально площадь предназначалась для организации офиса, и в соответствии с этой задачей был начат ремонт. Помещение как нельзя лучше подходило для салона красоты: витринные окна,  отдельный вход с улицы, наличие места для парковки. Оставалось определиться с концепцией будущего салона.

На первом этапе были проведены исследования рынка услуг. Большим подспорьем послужило то, что Алина Раисовна сама пять лет проработала парикмахером в одном из салонов красоты. Был опыт, остались нужные знакомства. Пришлось заниматься и "промышленным шпионажем" — обслуживаться у конкурентов, проводить телефонный мониторинг цен и услуг. В ходе "следственных мероприятий" выяснилось, что особого смысла открывать салон, так называемого VIP-класса, нет. Решено было открыть так называемый демократичный салон с классическим набором услуг и доступными ценами. "Сейчас больше шансов "выстрелить" у маленьких салонов в спальных районах, а отнюдь не у больших где-нибудь в центре, — говорит Алина Раисовна. — Бесспорно, помещение в центре города — это очень удачное расположение для парикмахерской, но "положение обязывает". Тут и арендная плата непомерная, и требования со стороны клиентов более жесткие. А специалистов действительно высокого класса в Казани по-прежнему недостаточно".

Сегодня на рынке не так много специализированных салонов, предлагающих, например, только косметологические или парикмахерские услуги. Владельцы вновь открывающихся предприятий предпочитают закладывать в концепцию как можно больший спектр услуг.  При этом часто не учитывается одна особенность потребителя "продукции" салонов красоты: люди зачастую идут не в конкретное заведение, а к определенному мастеру. Ведь человек часто приходит к мастеру не просто постричься, но и пообщаться, — уверяет Наталья Ляшенко[[10]](#footnote-10). — И конечно, большую роль играет внешний вид обслуживающего персонала". Как отмечает большинство экспертов, в начале работы нового салона именно мастер обеспечивает степень его загрузки, приводя за собой наработанную клиентскую базу, которая и позволяет салону достаточно быстро окупить свои затраты.

Салон красоты — это еще один бизнес, где кадры решают все. "Найти хороший персонал очень трудно, — говорит Алина Раисовна. — Я, по крайней мере, парикмахеров набирала, ориентируясь на свой профессиональный уровень. Пользовалась рекомендациями друзей и личными знакомствами, предлагала работу людям, работающим в других салонах".  
По мнению Алины Раисовны, оптимальный штат сотрудников — четыре парикмахера,  косметолог, мастера маникюра и педикюра, массажист, администратор, уборщица, охранник. Режим работы мастеров — недельная смена.

В настоящее время в ЧП «Регина» работает шестнадцать человек, включая директора.

Всего в работе предприятия задействовано:

- 8 парикмахеров;

- 2 мастера маникюра и педикюра;

- косметолог;

- массажист;

- администратор;

- уборщица;

- охранник;

Деятельность салона "Регина" ориентированна на жителей города Казани, в частности на жителей микрорайона Азино, со средним достатком, работает непосредственно с большим количеством людей, объясняется это тем, что салон предоставляет качественные и не дорогие для салона красоты косметические услуги. Вместе с тем каждый посетитель может приобрести любое косметическое средство, которое ему понравится.

## Салон красоты «Регина» с момента своего открытия оказывает своим клиентам следующие услуги:

* парикмахерские услуги;
* маникюр, педикюр;
* косметология;
* массаж;
* макияж;
* восковая депиляция;
* солярий.

Важными организационно распределительными документам в салоне красоты «Регина» являются правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

* общие положения
* порядок приема и увольнения рабочих и служащих
* основные обязанности администрации
* рабочее время и его использование
* поощрения за успехи в работе
* ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция в салоне красоты состоит из трех разделов: функции, права, ответственность работника. В должностной инструкции помимо основной работы, которую выполняет работник, указана дополнительная, входящая в круг его обязанностей.

Важным организационным документом является коллективный договор. С целью регулирования трудовых отношений и согласования социально-экономических интересов работников предприятия с работодателем заключен коллективный договор. Настоящий коллективный договор соглашение заключен на основании закона Российской Федерации, является правовым актом. В договоре согласованы обязанности сторон, обеспечение занятости и регулирование увольнений, производственно-экономическая деятельность, оплата труда и нормирование, охрана, рабочее время и время отдыха, профессиональная подготовка и переподготовка, социальное развитие коллектива, удовлетворение интересов и нужд трудящихся.

Директор салона красоты «Регина» целенаправленно проводит мероприятия, по повышению удовлетворенности персонала работой на предприятии, используя разнообразные методы мотивации работников труда – материальное стимулирование, обеспечение социальными благами, поощрения за успехи и достижения.

Другой стороной работы с человеческими ресурсами в салоне красоты «Регина» является повышение трудовой активности работников предприятия, удаление с производства малоэффективных работников, характеризующихся низкой отдачей на единицу затраченных на них средств.

Что касается обучения персонала, пока у директора салона нет для этого финансовых возможностей, и потому семинары и курсы повышения квалификации мастера посещают за свой счет.

**2.3. РАССТАНОВКА КАДРОВ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ПЕРСОНАЛА В САЛОНЕ КРАСОТЫ «РЕГИНА».**

Салон красоты ‑ общедоступное предприятие, предоставляющий потребителям широкий ассортимент услуг. В салоне красоты «Регина» высокий уровень обслуживания сочетается с качественным и добросовестным обслуживанием клиентов.

Персонал является основой салона красоты «Регина». Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Люди, работающие в салоне, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации.

В салоне красоты «Регина» у каждого работника стоят свои задачи, которые необходимо решать в зависимости от сложившейся ситуации. Два важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

В связи с этим директор салона красоты Алина Раисовна строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи директору приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации.

В силу такого положения для директора салона красоты «Регина» люди являются «предметом номер один». Она формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы.

Так как организационная структура салона красоты «Регина» линейная, (см. рис. 1), я считаю, что она имеет ряд достоинств:

* четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
* быстрота реакции в ответ на прямые указания;
* личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия и другие.

Конечно же, есть и недостатки, такие как высокие требования к руководителю и перегрузка администратора.

Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанным элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет администратором, имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных.

ДИРЕКТОР

АДМИНИСТРАТОР

ПАРИКМАХЕРЫ – 8 чел.

КОСМЕТОЛОГ

УБОРЩИЦА

ОХРАННИК

МАСТЕР МАНИКЮРА И ПЕДИКЮРА – 2 чел.

МАССАЖИСТ

Рис. 1. Структура управления салона красоты «Регина»

Во главе салона красоты «Регина» стоит директор – Валитова Алина Раисовна.

Она решает самостоятельно все вопросы деятельности салона красоты, организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Она заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками салона. Она несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность предприятия, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия.

Алина Раисовна осуществляет организацию бухгалтерского учета предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, принимает меры по своевременному снабжению предприятий продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения. А также устанавливает для каждого материально ответственного лица лимит товарных остатков; руководит внедрением прогрессивных форм обслуживания; обеспечивает соблюдение работниками правил безопасности; санитарных требований. В обязанности директора входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников салона красоты.

В подчинении директора находится администратор.

Администратор является организатором всей работы внутри салона красоты. Основная задача администратора заключается в доброжелательном приеме гостей, причем, организовать это все нужно так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждаясь ни в чем.

Утром, приходя на работу, администратор должен проверить техническое состояние торговых помещений: зала, вестибюля, туалетной комнаты, обращая внимание на качество проведенной уборки, на наличие и исправность мебели, оборудования, освещения и т.д.

Тут же он принимает необходимые меры по устранению недостатков или неисправностей. После осмотра всех помещений администратор знакомится с записями, предварительно принятыми заказами на услуги, делает соответствующий анализ и отдает распоряжения каждому из сотрудников. Администратор составляет графики выхода персонала на работу, ведет учет рабочего времени сотрудников, обеспечивает своевременную и правильную подготовку зала к открытию салона, необходимое наличие прейскуранта.

Только после вышеуказанных распоряжений администратор приступает к выполнению своей основной задачи – встречи клиентов. В течение целого дня он должен держать в памяти много важной информации, а в первую очередь число свободных мест.

Администратор также принимает участие в работе по оценке качества труда, ведет журнал учета.

Администратор имеет право:

* Не допускать или отстранять от работы работников зала нарушивших трудовую дисциплину или правила внутреннего распорядка.
* Докладывать о произошедшем инциденте высшему руководству.
* Давать предложения по найму и увольнению персонала торгового зала.
* Проверять знания персонала и давать заключение об уровне их профессиональной подготовки.
* Осуществлять контроль над практикой учеников сотрудников и соблюдение учебных программ.
* Вносить предложения по поощрению работников салона.

В обязанности администратора входит:

* 1. записывать предварительные заказы в книге учетов;
  2. приветствовать постоянных посетителей, называя их по имени;
  3. усаживать клиентов;
  4. разговаривать с гостями, которые ждут;
  5. отслеживать процедуру обслуживания в торговом зале;
  6. справляться у посетителей о качестве обслуживания;
  7. организует учет поступающих денежных средств;
  8. принимать жалобы со стороны посетителей;
  9. объясняться с недовольными посетителями по телефону, выясняя причину их жалоб;
  10. сохранять и возвращать посетителям забытые вещи;
  11. сопровождать санитарную инспекцию во время ее посещения предприятия;
  12. в случае необходимости оказывать первую помощь сотрудникам и посетителям;
  13. составлять письменные объяснения по поводу всех происшествий и несчастных случаев;
  14. сообщать о происшествии в полицию;
  15. следить за поведением служащих и создавать на предприятии условия, отвечающие всем требованиям безопасности.

По моему все эти принципы, которым должен следовать администратор влекут налаженную работу салона красоты «Регина» и увеличивает круг посетителей и процветание предприятия.

Администратор также ответственен за организацию процесса обслуживания, руководит работой парикмахеров, косметолога, мастера маникюра и педикюра и массажиста.

Историки свидетельствуют[[11]](#footnote-11): были времена, когда социальное положение человека определяли по прическе. Во все времена и эпохи профессия парикмахера ценилась высоко. Работа хорошего парикмахера – это работа художника. Их так и называли в старину на Руси – « тупейные художники». Надо уметь почувствовать, что пойдет клиенту, что  его украсит. Для этого нужно: и большой вкус, и знание многих операций, понимать и чувствовать моду, уметь и правильно применять технику

В обязанности парикмахера входит:

* выполнение стрижки, бритье кожи головы, Наложение компрессов и массажа лица;
* осуществление завивки и укладки волос химическим и электрическим способом;
* выполнение вечерних и свадебных причесок;
* окрашивание волос в различные  цвета и оттенки, учитывая особенности кожи и структуру волос (через шапочку или фольгу);
* необходимость содержать в чистоте свое рабочее место, используемые инструменты.

В обязанности мастера маникюра и педикюра входит:

* маникюр (классический, французский, худ. маникюр)
* наращивание ногтей акрилом или гелем, реставрация ногтей
* лечение и реставрация и дизайн ногтей
* педикюр аппаратный
* необходимость содержать в чистоте свое рабочее место, используемые инструменты.

Что во все времена ценилось в женщине? Ну, конечно же, красота лица и тела. Помогают женщинам во всем мире заботиться о себе косметологи.

Эта профессия находит все большее применение и становится популярной в России. Высшего косметологического образования в России еще не существует. Профессиональным косметологами становятся, как правило, врачи, окончившие Медицинскую академию, многочисленные курсы при вузах. Ближе всего к косметологу стоит врач-дерматолог. Опытные косметологи, работающие в салонах класса люкс, как правило, проходят дополнительные курсы по методам аппаратной косметологии в европейских странах.

Косметолог должен уметь определить тип кожи человека и назначить процедуры, подходящие именно для этого типа. Врач-косметолог должен, кроме того, знать болезни кожи и методы их лечения, уметь поставить диагноз и предложить методы лечения.

В обязанности косметолога входит:

* восковая депиляция
* бикини-дизайн
* пирсинг, прокалывание ушей
* оформление и окрашивание бровей и ресниц
* наращивание ресниц
* необходимость содержать в чистоте свое рабочее место, используемые инструменты.

В обязанности массажиста входит:

* интенсивный массаж талии и линии бедер
* лечебный массаж осанки
* массаж стоп и кистей рук
* необходимость содержать в чистоте свое рабочее место, используемые инструменты.

**2.4. УПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКАМИ САЛОНА КРАСОТЫ.**

Салонный бизнес, как отмечают многие специалисты, отличается от других видов деятельности, прежде всего активной ролью человека в нем. Так как ни одна даже самая современная технология в этой индустрии не способна сама себя окупить и заработать дополнительно денег без участия человека (во всяком случае - пока).

Поэтому, мне кажется, главным элементом успеха салона красоты «Регина» остаются люди: как постоянные и удовлетворенные клиенты, так и сотрудники. Ведь люди приходят к людям.

Кто же они, сотрудники салона красоты? Каковы их особенности? Как добиться высоких результатов работы каждого сотрудника? Это жизненные вопросы практически каждого руководителя. Постараюсь раскрыть ответы на главные вопросы своей бакалаврской работы.

Сотрудники салона красоты - это специалисты, чья профессиональная деятельность напрямую связана с постоянными контактами с людьми. И именно среди таких специалистов встречается большое количество людей, которые умеют чувствовать других и управлять их эмоциональным состоянием даже при отсутствии специального психологического образования. И чем дольше работает человек в этой сфере, тем быстрее он "считывает" людей и тем успешнее манипулирует и управляет их состоянием. Как он это делает, возможно, он и сам до конца не осознает, поскольку многие явления происходят на уровне чуть ли не энергообмена или подсознания.

С одной стороны, хорошо, когда в вашем салоне работают опытные, тонко чувствующие людей специалисты. По-моему, одним из мотивов посещения салона красоты со стороны прекрасной половины нашей страны является желание поднять настроение, зарядиться, отдохнуть. Не зря же в подавленном настроении женщины стремятся попасть в салон красоты к опытному мастеру и выходят после получения услуги полными энергии и оптимизма. Это, безусловно, плюс.

Однако у этой медали есть и обратная сторона, сильно усложняющая жизнь руководителю. Все дело в том, что управлять такими людьми очень сложно. Для них руководитель - такая же открытая и часто понятная книга, как и их клиенты. В какой-то момент даже возникает сомнение, кто в действительности кем руководит: руководитель сотрудниками или сотрудники руководителем. Можно привести массу примеров, когда на решения руководителя, так или иначе связанные с ограничением "свободы", сотрудники находят тысячи способов, чтобы доказать руководителю, что он не прав. Причем конфликтная ситуация, когда коллектив открыто, восстает против руководителя, - это уже тысяча первый способ. Действительно, зачем конфликтовать открыто, когда можно просто объяснить руководителю, что не стоит открывать салон на час раньше ("Мы же не деловой центр, наши клиенты так рано не просыпаются!"). Можно рассказать еще один случай из жизни салона красоты «Регина», когда директор салона Алина Раисовна настаивала на исполнении своих распоряжений, сотрудники с легкостью разыграли "театр абсурда" и на приказ обращаться друг к другу по полному имени (а не по уменьшительно-ласкательному или прозвищу) нарочито и с вызовом язвили: "Мария Ивановна, к Вам Татьяна Витальевна пожаловали. Соблаговолите принять". Конечно, такие ситуации возникают не в каждом салоне.

Есть, конечно, руководители, способные держать в "железных рукавицах" свои коллективы. Но это, как мне кажется, руководители-мужчины или "железные леди", т.е. женщины с твердым характером. А что делать руководителям-женщинам с нормальными женскими слабостями: эмоциональностью, чрезмерной добротой и душевностью как Алине Раисовне? Уходить из бизнеса? Ведь именно они в первую очередь попадают под влияние своих опытных сотрудников.

Однако не все так безнадежно. Как говорил Остап Бендер: "Мафию нельзя уничтожить, мафию можно возглавить!" Воспользуйтесь этим бесценным советом. Если вам не хватает твердости характера, чтобы управлять, попробуйте направлять своих сотрудников. Мягко, по-женски, используйте возможности своих сотрудников в "мирных целях". Например, сплетни, неизменный атрибут чисто женского коллектива, направьте на распространение красивой легенды о вашем салоне среди его клиентов, которая будет способствовать привлечению новых посетителей. Склонность к интриганству используйте для внедрения новых услуг. Интриганка сможет привести клиента туда, куда он идти вроде бы и не собирался. А чувство зависти переведите в плоскость профессионального роста. Но для того, чтобы грамотно направлять, нужно хорошо понимать своих сотрудников.

Психологи не так много внимания пока уделяют темам особенностей специалистов салонов красоты и управления ими. Это связано, вероятно, с "локальностью" отрасли, ее специфичностью. А между тем, как показало данное исследование, больше всего вопросов у управляющего салона красоты возникает именно по управлению человеческими ресурсами.

Давайте посмотрим, кто же работает в салоне красоты, есть ли у них что-то общее? Для того чтобы успешно справляться с ситуациями, требуется разобраться в том, какие они, найти обобщающие моменты. В социальной психологии большое внимание уделяется изучению и обобщению типов людей. Например, чтобы успешно продавать, психологи изучают типы клиентов-покупателей и создают целые классификации. Сколько статей о типах (особенностях) клиентов вы прочитали за последнее время? А сколько о типах ваших сотрудников?

Для начала давайте рассмотрим наиболее известную классификацию людей по типам восприятия информации представленную в таблице 3.

Вы можете спросить: "А для чего необходимо знать эту информацию руководителю салона красоты?" Различия в восприятии информации между этими типами довольно сильны. В жизни сходство или различие оказывает влияние на успешность коммуникации и взаимопонимания.

Таблица 3

Классификация людей по типам восприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кинестетики | Аудиалы | Визуалы |
| Ощущения | Слух | Зрение |

Первая особенность работы специалистов в салоне красоты заключается в том, что им приходится одновременно хорошо пользоваться разными каналами информации, при этом работнику следует развивать в себе все органы чувств - ощущения, зрение, слух. Давайте рассмотрим, как специалисты салона красоты используют эти каналы, (см. табл. 4)

Таблица 4.

Соотношение типов профессий и типов восприятия.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Профессия | Кинестики (ощущение) | Визуалы (зрение) | Аудиалы (слух) |
| Парикмахер | + (Да) | + (Да) | + (Да) |
| Необходимость чувствовать структуру волос | Необходимость хорошо различать цвета, формы | Необходимо хорошо слышать своего собеседника, его пожелания, вести довольно длительные диалоги |
| Маникюр/педикюр | + ─ (Скорее Да) | + (Да) | + (Да) |
| Важно чувствовать состояние и реакцию рук и ног, но можно выполнять услуги и с помощью агрегатов | Необходимость хорошо различать цвета, формы | Необходимо хорошо слышать своего собеседника, его пожелания, вести довольно длительные диалоги |
| Косметолог | + ─ (Скорее Да) | + (Да) | + (Да) |
| Необходимость чувствовать состояние кожи, мышц. | Важно хорошо различать цвета, но не всегда | Не требуется постоянного общения с клиентом во время оказания услуг |
| Массажист | + (Да) | ─ (Нет) | ─ (Нет) |
| Необходимость чувствовать состояние кожи, мышц. | Не требуется хорошо различать цвета и формы | Не требуется постоянного общения с клиентом во время оказания услуг |

В последнее время бурный рост числа предприятий индустрии красоты приводит к сильному дефициту профессионалов. Каждый руководитель хочет иметь в штате своего предприятия опытных специалистов. Возникает зависимость руководителей от специалистов, особенно от "звезд". Однако требования управления предприятием заставляют выполнять правила менеджмента, иначе возникает известная ситуация "лебедя, рака и щуки", когда разные интересы участников салонного бизнеса тормозят его развитие. "Успех" такого сотрудничества довольно хорошо известен. Например, в салоне красоты несколько "звезд"- парикмахеров. Это хорошо или?.. Скорее это будет трудностью для такого салона из-за того, что каждый будет стремиться работать не в команде, а только на себя, "воюя" за лучших клиентов. "Успех" салонов, в которых каждый работает только на свои интересы, довольно грустный. Они, в большинстве своем, чаще приносят убытки.

Не секрет, что чем образованнее человек, тем выше его интеллект и тем более развиты его способности. Для руководителя необходимо знать и понимать, с каким образованием приходят работать в основном сотрудники салона красоты. Предлагаю сравнить, какое образование обязательно для сотрудников салонов красоты, или, другими словами, какое образование является для них основным (табл. 5).

Таблица 5.

Сравнение базового образования сотрудников салонов красоты:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Профессия | Среднее (+ курсы) | Среднее специальное | Незаконченное высшее | Высшее |
| Парикмахер | Чаще всего | Часто | Редко | Очень редко |
| Маникюр/педикюр | Часто | Чаще всего | Иногда | Редко |
| Косметолог | Очень редко | Очень редко | Часто | Чаще всего |
| Массажист | Редко | Иногда | Чаще всего | Часто |

Как известно, наиболее высоким образовательным требованиям отвечают косметологи и массажисты. Требования к парикмахерам - только специальное образование. Хотя существуют салоны, довольно престижные, где работают специалисты-самоучки.

Сравнив таблицу 4 и таблицу 5, нетрудно заметить, что те сотрудники, кто имеет не самое высокое образование, вынуждены развивать наибольшее количество способностей к восприятию новой информации.   
Спросите у любого действующего управляющего, чей опыт работы в салоне красоты составляет более 2-х лет: "Какие сотрудники салона красоты наиболее сложны в управлении и доставляют наибольшее количество хлопот?" Вам, не задумываясь, назовут парикмахеров и специалистов по маникюру и педикюру.

А давайте задумаемся - почему? Да все довольно просто. Эта часть специалистов в большинстве своем имеет довольно слабое образование, а рабочие требования к ним самые высокие - уметь хорошо пользоваться всеми каналами поступления внешней информации. Такие ситуации ведут к значительным психологическим перегрузкам, а также и к большим успехам. Часто по этой причине и возникает "звездная" болезнь (по причине высоких успехов), а также неустойчивость нервной системы (по причине большой загрузки). Не забывайте, что труднее всего восстанавливается нервная система. Существуют разные способы и технологии для этого, но часто они требуют хорошо развитого интеллекта. Вот тут и кроется серьезная "мель", так как у этих удивительных специалистов часто бывают сложности с развитием именно интеллекта. Для парикмахеров и специалистов по маникюру часто приоритетнее становится приобретение дополнительных профессиональных навыков, а не личностное развитие.

Безусловно, есть и чудесные исключения в виде образцовых и постоянно развивающихся специалистов. Если в вашем салоне именно такие специалисты, то вам, безусловно, повезло. Такие сотрудники "заражают" других специалистов своей энергией и жаждой знаний. Берегите их - это ваш "золотой" фонд.

В нашем случае заботу о развитии своих специалистов берет на себя директор. Он должен составлять индивидуальный план развития и подготовки каждого специалиста, графики подготовки, а также контролировать их выполнение.

**2.4. АНАЛИЗ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ И ВЫЯВЛЕНИЕ ИХ ОСНОВОПОЛАГАЮЩИХ ЦЕННОСТЕЙ.**

Для анализа степени удовлетворенности сотрудников нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов – анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования.

Была разработана анкета (приложение 1), которая позволяет получить первичную информацию об уровне удовлетворенности работников с позицией долговременности их отношений с данным работодателем. Данные, полученные от анкетирования, позволяют определить:

1. половозрастной, социально-демографический и профессионально – квалификационный состав работников организации;
2. их мотивационно-психологические установки;
3. политику вознаграждения за труд;
4. долгосрочность отношений работников и работодателя.

Результаты анкетирования показали, что:

* + 94% работников салона – женщины;
  + работники в возрасте до 25 составляют 56% , от 25 до 35 лет – 37%;
  + 69% работников салона красоты «Регина» - семейные люди, имеющие одного (37,5%) или двоих детей (12,5%);
  + образование работников соответствует профилю организации: среднее специальное – 37,5%, незаконченное высшее образование имеют 12,5%, высшее – 31,2%, прочее образование, в том числе и специальные курсы – 18,7%.

Кроме этого, было выявлено, что 69% работников организации в ближайшее время не собираются покинуть её. Однако если бы пришлось менять работу, то 75% опрошенных ушли бы из данной организации по причине низкой зарплаты.

Однако не только фактор высокой заработной платы определяет выбор места работы. Вторым и третьим по значимости фактором были названы «возможность долговременных отношений с работодателем» (40%) и «возможность получения социальных благ» (40%).

Чуть больше половины (53,2%) опрошенных работают во внеурочное время, при этом они не проявляют негативных эмоций по этому поводу (46,2%). Я считаю это серьезный повод задуматься о пересмотре систем стимулирования труда.

В целом в коллективе салона красоты «Регина» сложились рабочие дружественные отношения. Это не в последнюю очередь связано с ценностными ориентирами директора фирмы.

Показательные ответы персонала на вопросы анкеты:

1. Чего я хочу сделать в ближайшие три года?
2. Если бы я знал(а), что ровно через пол года меня не будет, что бы я хотел(а) успеть сделать?
3. Могут ли исполниться мои желания, если буду работать в данном салоне?

Ответы на первый вопрос были следующие: окончить институт, поступить или продолжить учебу в институте (56,25%).

Ответы на второй вопрос также были единодушны: уделить внимание родителям, семье (87,5%), помочь детям «встать на ноги» (50%).

Ответ на третий вопрос был следующим: да - 75%, нет – 25%.

С небольшими вариациями с поправкой на возраст такие же ответы были даны директором салона красоты. Это говорит о хорошем совпадении ценностных установок, как у руководителя фирмы, так и персонала.

Однако не все так гладко. Анкетирование сотрудников по уровню «Мотивации к успеху» дало следующие результаты (табл. 6).

Таблица 6

Уровень мотивации к успеху

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Занимаемая должность | Число набранных баллов |
| 1 | Директор | 24 |
| 2 | Администратор | 20 |
| 3 | Парикмахер (1) | 13 |
| 4 | Парикмахер (2) | 11 |
| 5 | Парикмахер (3) | 20 |
| 6 | Парикмахер (4) | 16 |
| 7 | Парикмахер (5) | 12 |
| 8 | Парикмахер (6) | 10 |
| 9 | Парикмахер (7) | 15 |
| 10 | Парикмахер (8) | 11 |
| 11 | Мастер маникюра и педикюра (1) | 16 |
| 12 | Мастер маникюра и педикюра (2) | 15 |
| 13 | Косметолог | 13 |
| 14 | Массажист | 11 |
| 15 | Уборщица | 16 |
| 16 | Охранник | 11 |

При этом 1–10 баллов – низкая мотивация, 17-20 умеренно высокий, свыше 21 балла высокий уровень мотивации к успеху. Таким образом, по итогам таблицы можно сделать вывод, что парикмахер(3) вполне может заменить администратора.

Для более полной картины можно еще рассчитать уровень текучести работников за 2005 год. Уровень текучести персонала оценивается по формуле:

(Рс + Pua)

Уmn = \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ч 100%

Чс

Уmn – уровень текучести персонала в периоде, %;

Рс – число работников, уволившихся в рассматриваемом периоде по собственному желанию, чел.;

Pua - число работников, уволенных в рассматриваемом периоде по инициативе администрации, чел.;

Чс – среднесписочная численность работников в периоде, чел.

( 4 + 1 )

Уmn = \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ч 100% = 32%

16

Такой уровень текучести в салонах красоты является выше среднего. При этом большая часть работников ушла по собственному желанию. Мне кажется, предотвращение увольнения работников по собственному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворением их трудовой мотивации, а также обеспечением адаптации вновь принятых работников.

Итак, предоставив директору салона, результаты анкеты, они её не приятно удивили. Она имела не вполне адекватное представление об удовлетворенности сотрудников своей фирмы.

**2.6. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Пообщавшись с сотрудниками салона красоты «Регина» и оценив результаты анкеты проведенной в салоне, хотелось бы дать несколько советов по управлению персоналом:

1. Я считаю, что руководитель должен обращаться с подчиненными, как опытный тренер, отбирая в команду инициативных и энергичных сотрудников. Ленивых можно какое-то время держать на скамейке запасных, но затем следует решительно предложить им выйти из команды и переместиться на трибуну для зрителей. Нельзя годами ждать, пока плохой работник уйдет в другую компанию или отправится на пенсию, однако увольнять следует не за ошибки, а за нелояльность или неспособность работать в команде. Руководитель должен регулировать нагрузку на сотрудников.
2. Чтобы сотрудники доверяли руководителю, он не должен никогда никого просить сделать то, от чего отказался бы сам. Если вы просите человека преодолеть огненное препятствие, нужно бежать впереди него, а не сзади. Но нельзя и недооценивать сотрудников. Требуйте от себя и от других людей больше того, на что они кажутся способными.
3. По-моему, многое зависит от личности руководителя. Именно он устанавливает климат в компании, заражает работников своим энтузиазмом. В его силах сделать так, чтобы подчиненные считали понедельник лучшим днем недели. Будьте ближе к народу. Если служащие не видят и не слышат вас, вы останетесь для них отвлеченным образом, как и ваши идеи. Лидер руководит личным примером, а не запирается у себя в кабинете, как рак-отшельник.
4. Я считаю, что директору салона красоты нужно не только ставить задачи перед персоналом, но и спрашивать сотрудников, чем они хотят заняться, что хотят изменить. Стимулирующая, ответственная задача увлекает людей. Даже если вам нужно сделать что-то не значительное, убедите своих служащих, что они делают нечто большее, служат интересам всего прогрессивного человечества. Пусть они гордятся этим.
5. Еще один момент, которому хочу уделить внимание, я считаю, чрезмерное поощрение конкуренции внутри команды может расколоть коллектив. Лучше, если заложенный в сотрудниках дух соперничества удастся перевести с внутренней среды на внешнюю. Служащие должны работать сообща, а не бороться друг с другом.
6. Наконец, эффективность работы сотрудников напрямую зависит от их индивидуальных возможностей и профессионализма. Поэтому так важно внедрить в компании систематическое и плановое обучение, которое должно восприниматься не как экстраординарное событие, а как привычный процесс.
7. И так как выяснилось, что многие сотрудники считают, что им мало платят, предлагаю рассмотреть систему оплаты труда.

В конце работы хочу поблагодарить всех сотрудников салона красоты «Регина» и в частности директора салона за все данные сведения. Надеюсь, мои рекомендации помогут решить некоторые проблемы, возникающие с управлением персонала.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокому профессионализму. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление персоналом является одним из важнейших направлений деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха. Можно иметь отличную технологию, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление персоналом.

Правильное управление персоналом фирмы может увеличить производительность и обеспечить успех дела. Зачастую персонал является наиболее ценным активом малого предприятия. Его поиск, развитие и сохранение требуют знания того, чего хотят работники, и способности фирмы удовлетворять их желания. Хорошо осуществленное управление персоналом добавляет целый перечень преимуществ на малой фирме: от близости к вышестоящему руководству и помощи в принятии решений до приобретения чувства принадлежности к семейной атмосфере.

В ходе работы были решены задачи поставленные перед началом работы и сделаны следующие выводы по первой главе:

1. Управление персоналом имеет важное значение для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. При этом управления персоналом достаточно сложный процесс, который невозможен без соответствующего знания о методах, принципах, стилях управления персоналом и без выработки соответствующей концепции управления.

2. В систему управления персоналом входит: планирование персонала; развитие персонала; стратегия управления персоналом; обучение; оплата труда, материальное стимулирование.

3. Изучая теоретические основы и опыт управления персонала с древних времен, мы можем добиться реальных успехов в нашей экономике на основе эффективного управления персоналом и постоянного его совершенствования.

В результате анализа по данным второй главы можно сделать следующие выводы:

1. Для успеха в салоне красоты очень важен правильный подбор кадров. От того, на сколько правильно будет подобран персонал, будет зависеть дальнейшая работа. Он должен точно представлять, какой тип кандидатов нужен для стабильного трудового коллектива, способного добиться высоких конечных результатов.

2. Оценивая степень удовлетворенности персонала в салоне красоты «Регина», можно отметить, что она находится на низком уровне, что во многом связано с низким уровнем оплаты труда.

# Итак, я считаю, что правильное управление, обучение и повышение квалификации служащих в будущем приведут к достижению главной задачи любой фирмы долговечное существование и финансовая устойчивость.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

* 1. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персонала на предприятии. Учебник для студентов. – М.: Дело, 2002. – С.15-19

2. Маусов Н.С. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №6. – С.10-14.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ., 2003. – С.21-23.

4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г.Шмидта, М.: Депо, 2001. – С. 26-28

5. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, М.: Гардарики, 2003. – С.19-21.

6. Кричевский Р.А. Если Вы – руководитель. – М.: Проспект, 2001.

7. Управление персоналом. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Гардарики, 2001. – С. 35.

8. Байделл Т.М. Как улучшить управление организацией. - М.: Инфра-М, 2005.-С.81.

1. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 2005.-с. 348-349.
2. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. – Нижний Новгород, 2005.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2004.-С. 22.
4. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М., - 2002.
5. Конспект лекций по курсу «Управление персоналом»

Cosmopolitan №8. 2004.

1. Marie Claire №2. 2006.

# Приложение 1.

АНКЕТА

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Ваш пол? | женский | |  |
| мужской | |  |
| 2. | Ваш возраст? | до 25 лет | |  |
| от 25 до 35 лет | |  |
| от 35 до 45 лет | |  |
| больше 46 лет | |  |
| 3. | Семейное положение? | холост (не замужем) | |  |
| женат (замужем) | |  |
| разведен(а) | |  |
| состою в гражданском браке | |  |
| вдова (вдовец) | |  |
| 4. | Есть ли у вас дети? | нет | |  |
| один | |  |
| двое и более | |  |
| 5. | Ваше образование? | среднее | |  |
| среднее специальное | |  |
| Незаконченное высшее | |  |
| высшее | |  |
| закончил(а) подготовительные курсы | |  |
| 6. | Получили ли именно ту профессию, о которой мечтали? | да | |  |
| скорее да, чем нет | |  |
| скорее нет, чем да | |  |
| трудно сказать | |  |
| 7. | Ваш трудовой стаж? |  | | |
| 8. | Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы? | скорее всего, да | |  |
| возможно, да | |  |
| не собираюсь | |  |
| затрудняюсь ответить | |  |
| 9. | По вашему мнению, работа, это, прежде всего: | основа смысла жизни, иногда требующая жертв | |  |
| вынужденная необходимость | |  |
| интерес, рождающийся в процессе ее выполнения | |  |
| долг любого человека перед обществом | |  |
| что-то иное | |  |
| 10. | Считаете ли вы свою работу интересной? | да | |  |
| не в полной мере | |  |
| нет | |  |
| затрудняюсь ответить | |  |
| 11. | Приходится ли вам работать во внеурочное время? | да | |  |
| нет | |  |
| 12. | Как вы к этому относитесь? | положительно | |  |
| безразлично | |  |
| отрицательно | |  |
| 13. | Оплачивается ли ваша внеурочная работа в организации? | да | |  |
| нет | |  |
| 14. | Является ли заработная плата вашим самым главным доходом? | да | |  |
| нет | |  |
| 15. | Имеете ли вы дополнительную работу? | да | |  |
| нет | |  |
| 16. | В какой степени удовлетворяют вас следующие моменты работы? (отметьте по пятибалльной шкале) | Содержание выполняемой работы | |  |
| Морально-психологический климат | |  |
| Перспективы служебной карьеры | |  |
| Распределение прав и обязанностей | |  |
| Уровень социальной защищенности | |  |
| Уровень оплаты труда | |  |
| 17. | Как вы считаете, в полной мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки? | да | |  |
| не в полной мере | |  |
| нет | |  |
| если нет, то почему | |  |
|  | | |
| 18. | Как вы оцениваете разные стороны своей жизни в настоящее время? (отметьте по каждой строке, по пятибалльной шкале) | Ваш заработок | |  |
| Ваши жилищные условия | |  |
| Возможность профессионального совершенствования | |  |
| Семейная ситуация | |  |
| Материальное положение семьи | |  |
| Жизнь в целом складывается | |  |
| 19. | Задерживают ли вам выплату заработной платы? | нет | |  |
| да, иногда | |  |
| да, регулярно на срок до дней | |  |
| 20. | Как вы оцениваете свое состояние здоровья в последние 2–3 года? | абсолютно здоров | |  |
| здоровье в целом хорошее | |  |
| здоровье удовлетворительное | |  |
| я, пожалуй, не вполне здоров | |  |
| здоровье совсем плохое | |  |
| 21. | Какие социальные блага вы получаете от организации? |  | | |
| 22. | Что бы значительное вы хотели сделать в ближайшие 3 года? |  | | |
| 23. | Если бы вы знали, что ровно через год вас не будет, чтобы хотели успеть сделать? |  | | |
| 24. | Могут ли исполниться ваши желания, если вы будете работать в данной организации? | Да |  | |
| Нет |  | |
| 25 | Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас причины): | хорошие условия и организация труда на новом месте | |  |
| более высокая зарплата на новом месте | |  |
| более интересная работа по специальности | |  |
| более хорошие отношения в коллективе | |  |
| более хорошие отношения с администрацией | |  |
| лучшее социальное обеспечение | |  |
| желание открыть свое дело | |  |
| личные мотивы | |  |
| не ушел бы в любом случае | |  |
| опасения, что предприятие закроется | |  |
| сокращение штатов | |  |
| другое | |  |

Спасибо за ответы!

1. См.: Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №6. – С.10-14. [↑](#footnote-ref-1)
2. См.: Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ., 2003. – С.21-23. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персонала на предприятии. Учебник для студентов. – М.: Дело. – 2002. – С.15-16 [↑](#footnote-ref-3)
4. См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г.Шмидта, М.: Депо, 2001. – С. 26-28 [↑](#footnote-ref-4)
5. См.: Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, М.: Гардарики, 2003. – С.19-21. [↑](#footnote-ref-5)
6. См.: Кричевский Р.А. Если Вы – руководитель. – М.: Проспект, 2001. [↑](#footnote-ref-6)
7. Управление персоналом. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Гардарики, 2001. – С. 35. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 2005. 349.с. [↑](#footnote-ref-8)
9. См.: Ежова Т.М. Красотка. // Cosmopolitan. 2004. №8. с. 37. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ежова Т.М. Красотка. // Cosmopolitan. 2004. №8. с. 37. [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: Богатая Ю.И. Советы красоты. // Marie claire. 2006. №2. с. 121. [↑](#footnote-ref-11)