Содержание

[Введение 3](#_Toc183984057)

[1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала 6](#_Toc183984058)

[1.1. Теории мотивации 6](#_Toc183984059)

[1.2. Виды мотивации 10](#_Toc183984060)

[1.3 Влияние мотивации на текучесть кадров 13](#_Toc183984061)

[2. Мотивация и стимулирование в системе управления персоналом в ООО «Гранд» студии красоты «Авалон» 15](#_Toc183984062)

[2.1. Характеристика деятельности студии красоты «Авалон» 15](#_Toc183984063)

[2.2. Система мотивации и стимулирования на предприятии студии красоты «Авалон» 20](#_Toc183984064)

[Система стимулирования в студии красоты «Авалон» 21](#_Toc183984065)

[Выводы по главе 32](#_Toc183984066)

[3. Пути совершенствования мотивации и стимулирования в системе управления персоналом 35](#_Toc183984067)

[Заключение 37](#_Toc183984068)

[Список литературы 39](#_Toc183984069)

# Введение

Управление персоналом на предприятии – это вид деятельности, который позволяет реализовывать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личного фактора в построении системы управлений персоналом предприятия.

Мотивация и стимулирование труда персонала – важнейший элемент управления персоналом предприятия.

Настоящая курсовая работа посвящена вопросам мотивации и стимулирования труда персонала, а также путям совершенствования этих элементов управления персоналом.

Разграничим два основных понятия, которые используются в настоящей курсовой работе – мотивацию и стимулирование персонала. Под мотивацией трудовой деятельности будем понимать совокупность движущих сил, побуждающих человека к труду. Стимулирование принципиально отличается от мотивации (мотивирования) труда. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Управление персоналом вообще и мотивация труда в частности в современных организациях осуществляется через специальную службу, называемую отдел кадров или кадровая служба. В последнее время в связи с разработкой теорий рационализации деятельности организации за счет эффективного использования человеческого фактора роль кадровой службы постоянно возрастает. В связи с чем возникают проблему с организацией, реорганизацией системы управления персонала в организации.

В связи с этим можно обозначить особенности, характеризующие актуальность данной проблемы. Во-первых, это повышение роли персонала в современной коммерческой деятельности, принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новых техники, технологий и методов производственной деятельности.

Вторым фактором повышения роли персонала в современной коммерческой деятельности является изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины. Повышение роли самодисциплины и самоконтроля в трудовом процессе изменяет соотношение различных методов мотивации работника, повышает удельный вес более сложных технологий управления персоналом, по сравнению с методом «награждение-наказание» по схеме «стимул-реакция», мотивации в управлении персоналом.

В-третьих, радикальное повышение роли персонала в современной коммерческой деятельности и управление им выступают макроэкономические факторы и прежде всего изменение ориентации и динамики спроса и направленного на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции.

В-четвертых, повышение роли в современной коммерческой деятельности, а также управления им является изменение технологий организации труда на предприятии. К числу таких изменений относится прежде всего более широкое использование коллективных форм организации труда как в масштабах всей организации – на макроуровне, так и во всех отдельных подразделениях – на микроуровне.

Целью исследования является основных направлений совершенствования мотивационного механизма на предприятии ООО «Гранд» студии красоты «Авалон».

Объектом исследования в курсовой работе является студия красоты «Авалон»; предметом исследования – мотивация и стимулирование труда персонала в этой организации.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

* раскрыть понятия мотивации и стимулирования труда;
* провести краткий обзор теорий мотивации персонала;
* описать виды мотивации и стимулирования персонала, применяющиеся на коммерческих предприятиях;
* охарактеризовать предприятие студию красоты «Авалон»;
* проанализировать систему мотивации и симулирования труда персонала на студии красоты «Авалон».

# 1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала

# 1.1. Теории мотивации

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

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

Теперь рассмотрим основные задачи мотивации труда персонала [1, с. 135]:

1. формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
2. обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
3. формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

1. процесса мотивации в организациях;
2. индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется в зависимости между ними;
3. изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Для решения данных задач применяются различные методы мотивации, сущность которых рассмотрим ниже.

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго. Его основой служила: мысль о том, что ты можешь достичь или страх перед неприятностями в случае не достижения цели. Постепенно этот метод трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. С точки зрения психологии, мотивация **–** это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью, это внутреннее состояние, которое энергезирует, направляет и поддерживает поведение человека [2, с. 55].

В основе этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмой. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей, потребностей.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Существуют несколько основных теорий мотивации:

**1 Теория мотивации по А. Маслоу.** Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

1. физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
2. потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира.
3. социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
4. потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
5. потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей [3, с. 104].

Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

В этой теории долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

**2.Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда**. Согласно этой теории структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег. [4, с. 107].

Согласно теории Мак Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

**3. Теория ожиданий В. Врума**. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением [5, с. 45]:

1. руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
2. сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
3. сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
4. сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

**4.Теория справедливости.** Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники.

**5.Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера**. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Существуют три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение адекватно с затраченными усилиями. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. [6, с. 99]

# 1.2. Виды мотивации

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.

В экономической литературе встречается описание следующих видов мотивации труда персонала:

*Повышение разнообразия умений и навыков.*

*Повышение целостности работы.*

*Повышение важности работы.*

*Увеличение автономии.*

*Усиление обратной связи.*

Опишем каждый из них.

*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. [7, с. 87]

*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.

*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 необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, 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.

*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.

Заработная плата, характеризующая оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия. Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона. [8, с. 124]

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

# 1.3 Влияние мотивации на текучесть кадров

Одними из основных причин текучести кадров являются причины: недовольство сотрудников материальным поощрением (заработной платой); отсутствие служебного роста, повышения квалификации; большая интенсивность труда, неравномерность распределения трудовой нагрузки между работниками и по количеству времени.

В связи с текучестью кадров, появляются проблемы связанные с перерывами в работе; необходимостью обучения и переобучения новых работников; снижением производительности труда у работников, стоящих перед увольнением, с невысоким уровнем производительности труда вновь принятых работников; затратами на организацию подбора новых работников; потерями от брака в работе вновь принятых работников. [9, с. 168]

На основании изложенных выше заключений, можно сделать вывод, что в организацию с такими проблемами нужно вводить систему мотиваций. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура.

Рекомендации для устранения проблемы текучести кадров. Существует перечень стимулирующих средств, внедрение которых положительно влияет влияет на трудовую мотивацию персонала.

К ним относятся: адекватное вознаграждение за работу с затраченным усилием, перечень медецинского обслуживания, карьерный рост сотрудников, четкие права и обязанности сотрудников, система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, жесткие внешние команды и внутренняя культура, строгий распорядок дня и денежные вознаграждения за сверхурочные часы. [10, с. 248]

Можно сделать вывод, что в любой организации необходима разработка и внедрение системы мотивации труда персонала, для того что бы предприятие работало эфективнее и отдача от сотрудников была выше, а не несло убытки, связанные с оттоком неудавлетворенных специалистов. В противном случае произойдет спад эффективности и производительности предприятия.

# 2. Мотивация и стимулирование в системе управления персоналом в ООО «Гранд» студии красоты «Авалон»

# 2.1. Характеристика деятельности студии красоты «Авалон»

Предприятие ООО «Гранд» является обществом с ограниченной ответственностью, занимающимся различными видами деятельности. Студия красоты «Авалон», является одной из составляющих структур ООО «Гранд» по оказанию различных услуг и выполнению заказов. Основным видом деятельности студии красоты «Авалон» является оказание всех видов услуг, а именно: парикмахерские услуги, наращивание ногтей, волос, маникюр, педикюр, различные виды пилинга, косметические и косметологические и т.д., кроме того, выполнение парикмахерских художественных композиций и другие.

Целью деятельности салона красоты «Авалон» является удовлетворение желаний клиентов, оздоровление организма, а также предоставления массы удовольствия и эмоций.

Студия красоты «Авалон» является малым предприятием, т.к. численность работающего персонала не превышает 30 человек.

В 2005 году среднесписочная численность работников студии «Авалон» составила 25 человек.

В том числе:

* Мастер парикмахерского искусства -10 чел.;
* Стилист-визажист - 3 чел.;
* Маникюрный специалист - 2 чел.;
* Специалист по солярию - 3 чел.;
* Косметолог -2 чел.

В начале 2006 г., численность персонала фирмы составляла 20 человек.

Сформулируем теперь миссию и цели студии красоты «Авалон»:

Миссия студии красоты «Авалон»- полное удовлетворения потребностей клиентов в оказании своих профессиональных и качественных услуг

Развитие организации в соответствии с миссией

Полное обеспечение населения качественными услугами

Предоставление максимального комфорта и удовольствия

Рис. 1. Миссия и цели деятельности студии красоты «Авалон»

Таблица 1.1

Характеристику внешней среды студии красоты «Авалон»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Содержание фактора | Влияние на систему |
| Факторы внешней среды прямого воздействия | | |
| 1. все возрастные категории | Оказание заявленных услуг любой категории не подверженных возрастной структуре. | Основной ассортимент:   1. Стрижка (мужская, женская); 2. Покраска волос (мелирование, колорирование); 3. Маникюр, педикюр; 4. Уход за лицом, телом; 5. Солярий и т.д. |
| 2. Конкуренты | Салон « Белая орхидея» является не менее востребованным на рынке парикмахерских услуг | Проявление своих сильных сторон:   1. Специалистам предоставляется возможность повышения квалификации; 2. Более высокие технологии оздоровления. |

В студии красоты «Авалон» используются следующие методы управления:

* экономический метод, который предполагает использование материальных факторов управления.
* социально-психологический, предполагает использование в студии красоты «Авалон» методов, которые основываются на воздействии руководства на персонал путем осуществления социальных и психологических факторов мотивации труда. [11, с. 191]

Эти методы управления состоят в неразрывной связи друг с другом, так как они предназначены для более эффективного управления студией красоты «Авалон».

Охарактеризуем роль руководителя в управлении студией красоты «Авалон» в соответствии с классификацией Минцберга.

Роль руководителя в управлении студией красоты «Авалон» в соответствии с классификацией Минцберга.

Таблица 1.2

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

Таблица 1.3 Оборотные фонды предприятия

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

Таблица 1.4 Виды продукции (услуг).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды продукции | 2004 год | | 2005 год | | 2006 год | |
|  | Тыс.руб | % | Тыс.руб | % | Тыс.руб | % |
| 1.Парик.зал | 2367,5 | 56,2 | 2016,4 | 38,2 | 2138,9 | 48,7 |
| 2. Маник.зал | 989,5 | 18,7 | 743,9 | 26,5 | 772,5 | 26,2 |
| 3.Космет.зал | 1543,0 | 25,1 | 1386,5 | 35.3 | 1188,4 | 35.1 |
| Итого | 4900 | 100 | 4146,8 | 100 | 4099,8 | 100 |

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

# 

# 2.2. Система мотивации и стимулирования на предприятии студии красоты «Авалон»

В рассматриваемой организации существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны клиентов, интересная работа и внутренняя культура.

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

В таблице 1.3 представлен перечень стимулирующих средств в организации и их закрепление за конкретным сотрудником.

Таблица 1.5

#### Система стимулирования в студии красоты «Авалон»

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

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

Таблица 1.6

Анализ системы стимулирования студии красоты «Авалон»

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

Как видно из таблицы 1.6, многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности студии красоты «Авалон» имеют определенные недостатки.

Тем не менее, достоинства существующих элементов значительны и они дают хорошие результаты. Для эффективной деятельности работников необязательно, чтобы система стимулирования работников организации включала все возможные элементы трудовой мотивации. Главное, чтобы та система стимулирования, которая существует в организации, была бы комплексной, ясной для работников и адекватной их потребностям. Эти качества характерны для системы студии красоты «Авалон», поэтому можно сделать вывод о том, что система трудовой мотивации в данной организации достаточно хорошо развита. [12, с. 265] В следующей таблице представлена характеристика основных документов системы мотивации трудовой деятельности работников в рассматриваемой организации.

Таблица 1.7

Анализ основных нормативно-методических документов системы мотивации трудовой деятельности в студии красоты «Авалон»

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

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

При проведении деловой оценки персонала используется в основном экспертный метод. Система оценки персонала в данной организации занимает одно из важнейших мест в кадровой политики организации, так как на ее основе строится система развития персонала.

Оценка персонала также влияет на продвижение работника, уровень его заработной платы и получаемые льготы.

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

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

Основными задачами оценки мотивационного потенциала являются:

1. разработка анкеты с вопросами мотивации трудовой деятельности подчиненных и предложение ее руководителям предприятия;
2. обработка результатов;
3. оценка результатов экспертами;
4. выводы по оценке и предложение рекомендаций по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.

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

Таблица 1.8

Анкета для предложения экспертам

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

Таблица 1.9

Анкета для предложения руководителям студии красоты «Авалон»

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

Данные анкеты раздаются руководителям отделов и экспертам для заполнения.

После проведения анкетирования осуществляем обработку результатов.

Ответы экспертов ранжируем по 3-х балльной системе:

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

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

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

Аналогично проводим обработку результатов анкетирования руководителей:

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

По результатам опроса руководителей делаем следующие выводы:

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

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

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

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

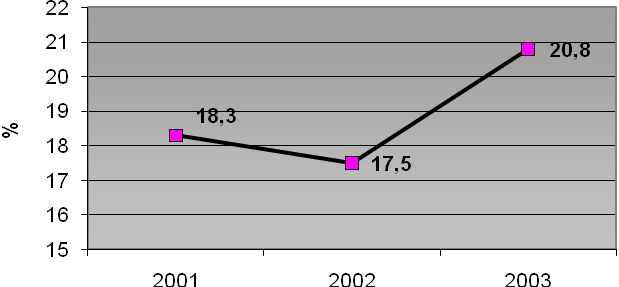


Рис. 2. Динамика уровня текучести кадров в студии красоты «Авалон»

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

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

В результате в компании по прежнему достаточно высок уровень потерь, связанных с перерывами в работе; необходимостью обучения и переобучения новых работников; снижением производительности труда у работников, стоящих перед увольнением, с невысоким уровнем производительности труда вновь принятых работников; затратами на организацию подбора новых работников; потерями от брака в работе вновь принятых работников. [14, с. 301] По общим оценкам затраты на замену рабочих составляют 7–12% их годовой заработной платы, специалистов 18–30%, управляющих 20–100%.

Проанализируем причины, вызывающие движение персонала на данном предприятии.

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

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

Таблица 2

Причины текучести кадров в студии красоты «Авалон» и их относительная важность

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

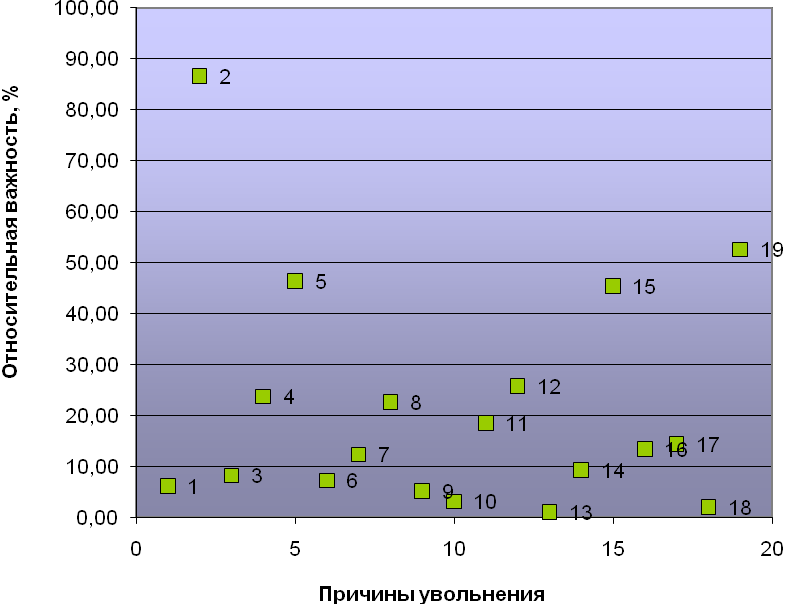


Рис. 3. Относительная важность причин увольнения работников студии красоты «Авалон».

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

1. низкая заработная плата;
2. нет перспектив, карьерного роста, профессионального развития;
3. плохие условия труда, график работы;
4. недовольство премиями.

## Выводы по главе

Глава посвящена анализу практики применения системы мотивации и стимулирования труда персонала в студии красоты «Авалон».

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

Основными причинами увольнения работников по данным учета в компании являются:

1. низкая заработная плата – 86,6%;
2. нет перспектив, карьерного роста, профессионального развития – 46,39%;
3. плохие условия труда, график работы – 52,58%;
4. недовольство премиями – 45,36%.

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

В результате в компании по прежнему достаточно высок уровень потерь, связанных с перерывами в работе; необходимостью обучения и переобучения новых работников; снижением производительности труда у работников, стоящих перед увольнением, с невысоким уровнем производительности труда вновь принятых работников; затратами на организацию подбора новых работников; потерями от брака в работе вновь принятых работников. По общим оценкам затраты на замену рабочих составляют 7–12% их годовой заработной платы, специалистов 18–30%, управляющих 20–100%.

Значит, в рассматриваемой организации существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура. Многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности в студии красоты «Авалон» имеют определенные недостатки. Действующая система управления мотивацией в данной организации является мало эффективной. Об этом говорит повышенный уровень текучести кадров в рассматриваемой компании.

Анализ текучести кадров на основе изучения данных об уровне текучести за несколько лет, причин увольнения, регистрирующихся в организации и опроса работников показал, что основными причинами, вызывающими движение персонала на данном предприятии являются: недовольство материальным поощрением (заработной платой); отсутствие служебного роста, повышения квалификации; большая интенсивность труда, неравномерность распределения трудовой нагрузки между работниками и по времени.

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

# 3. Пути совершенствования мотивации и стимулирования в системе управления персоналом

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

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

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

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

Структура заработной платы включает: 1. базовые ставки; 2. премиальные (дополнительные выплаты); 3. социальные программы.

Надо, однако, заметить, что человеческая психика устроена достаточно сложно, и деньги не всегда являются главным стимулом, заставляющим людей работать. Поэтому, средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения [16, с. 177].

Определенные результаты может дать использование так называемой патерналистской стратегии особенно в сочетании с патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

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

Привлекательность работы определяется следующими факторами: на работе не надо делать больших усилий; в ней нет стрессов; удобное расположение; работа не грязная без шума; работа с людьми, которые нравятся; хорошие отношения с начальником; хорошая информированность о работе; гибкое время работы; дополнительные льготы; справедливое распределение работы. [17, с. 126]

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

# Заключение

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго. Его основой служила: мысль о том, что ты можешь достичь или страх перед неприятностями в случае не достижения цели. Постепенно этот метод трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Управление персоналом вообще и мотивация труда в частности в современных организациях осуществляется через специальную службу, называемую отдел кадров или кадровая служба. В последнее время в связи с разработкой теорий рационализации деятельности организации за счет эффективного использования человеческого фактора роль кадровой службы постоянно возрастает. В связи с чем возникают проблему с организацией, реорганизацией системы управления персонала в организации.

В рассматриваемой организации существует определенная система мотивации трудовой деятельности. Она включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую мотивацию работников. К ним относятся система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны клиентов, интересная работа и внутренняя культура.

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

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

При проведении деловой оценки персонала используется в основном экспертный метод. Система оценки персонала в данной организации занимает одно из важнейших мест в кадровой политики организации, так как на ее основе строится система развития персонала.

Оценка персонала также влияет на продвижение работника, уровень его заработной платы и получаемые льготы.

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

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

Основными задачами оценки мотивационного потенциала являются:

1. разработка анкеты с вопросами мотивации трудовой деятельности подчиненных и предложение ее руководителям предприятия;
2. обработка результатов;
3. оценка результатов экспертами;
4. выводы по оценке и предложение рекомендаций по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.

Можно сделать вывод, что в любой организации необходима разработка и внедрение системы мотивации труда персонала, для того что бы предприятие работало эфективнее и отдача от сотрудников была выше, а не несло убытки, связанные с оттоком неудавлетворенных специалистов. В противном случае произойдет спад эффективности и производительности предприятия.

# Список литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004.
2. Автономов В.С. Эеономика. – М.: «Вита-Пресс», 2006.
3. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2005.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада, ЛТД», 2004.
5. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высшая школа, 2004.
6. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА – М, 2005.
7. Генкин Б. М. Эффективность труда и качества жизни: Учебное пособие. – СПб: СПб ГИЭА, 2006.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2005.
9. Дудяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте: Учебное пособие. – Кострома: издательство КГТУ, 2006.
10. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. ч. 2.: Управление персоналом / под ред. Сергеюка П.И. – М.: «Ника», 2004.
11. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА – М, 2006.
12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. – М.: Дело, 2005.
13. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая школа, 2006.
14. Самылин С. И., Столяренко А. Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.
15. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2004.
16. Современная экономика / под ред. Д.Ю. Мамедова.- Ростов – на – Дону, 2005.
17. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – синтез», 2006.