

## **Мотивация и стимулирование труда в организации и пути их совершенствования**

В условиях перехода к рынку требуется качественно новый подход к организации оплаты труда на предприятиях, создание эффективной мотивации и стимулирования трудовой активности работников. Сложность практической организации системы стимулирования персонала определяется слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в различных видах производства. В современных условиях повышается роль персонала в современной коммерческой деятельности, принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новой техники, технологий и методов производственной деятельности. Актуальность темы исследования определяется также тем, что эффективное стимулирование персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

Вопрос мотивации работников предприятий любых форм собственности всегда был и остаётся наиболее важным, независимо от общественно-политического строя, который функционирует в стране, так как от чётко разработанной системы мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий. Руководитель любой организации, независимо от её структуры, формы собственности, численности персонала практически ежедневно сталкивается с примерами работы не в полную силу, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению своих обязанностей.

Вопросы повышения мотивации и стимулирования труда работников всегда встают перед руководителем. В современных условиях мотивация персонала претерпела существенные изменения: преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом, и руководство направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей.

В Республике Беларусь не уделяется должное внимание значению повышения стимулирования труда на предприятиях. В связи с этим на многих предприятиях республики растёт неудовлетворенность условиями труда, что не компенсируется высокой оплатой труда. Это, в свою очередь, не способствует мотивации работников к высокопроизводительному труду, что впоследствии имеет отрицательное влияние на результаты функционирования отдельных предприятий и экономики страны в целом. Повышение стимулирования оплаты труда обеспечивается посредством материальных и нематериальных стимулов. Важнейшим стимулом для работников остаётся заработная плата. Президентом Республики Беларусь был подписан Указ №181 от 10 мая 2011 года «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда», в котором определены основные направления стимулирования труда работников в области оплаты труда; они предусматривают максимальный учет результативности вклада каждого работника в деятельность организации и финансовые возможности субъектов предпринимательской деятельности. Такой подход должен стать основой для определения нанимателем уровня заработной платы каждого работника в целях расширения прав нанимателей по установлению гибких условий оплаты труда.

Анализ уровня средней заработной платы по кварталам за 2014 год показывает, что по Республике Беларусь в целом, а также и в сфере предоставления персональных услуг среднемесячная заработная плата работников постепенно увеличивается. Однако сравнительный анализ уровня заработной платы по всем видам экономической деятельности показывает, что в сфере предоставления персональных услуг данный показатель является одним из самых низких и значительно уступает общему показателю по республике.



**Рисунок 1 - Начисленная среднемесячная заработная плата работников Республики Беларусь**

Примечание-Источник: разработка автора на основе данных организации

Низкий уровень средней заработной платы в сфере предоставления персональных услуг обусловил интерес к выявлению причин на примере конкретного предприятия данной сферы. Нами был выбран салон красоты «Миледи», осуществляющий свою деятельность в городе Лида.

Студия красоты «Миледи» является частным унитарным предприятием, занимающимся различными видами деятельности. Основным видом деятельности студии красоты «Миледи» является оказание всех видов услуг, а именно: парикмахерские услуги, наращивание ногтей, волос, макияж, маникюр, педикюр, различные виды пилинга, косметические и косметологические и т.д.

Целью деятельности салона красоты «Миледи» является оказание профессиональных и качественных услуг, удовлетворение желаний клиентов, оздоровление организма.

#### **Оценка мотивации и стимулирования труда в студии красоты «Миледи»**

Студия красоты «Миледи» является малым предприятием, так как численность работающего персонала не превышает 20 человек. В начале 2014 года численность персонала составила 19 человек.

В студии красоты «Миледи» используются 2 метода управления:

- экономический метод, который предполагает использование материальных факторов управления;

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

В рассматриваемой организации существует определенная система мотивации трудовой деятельности (таблица 1). 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 «Миледи» относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой заработной плате. Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ.

**Таблица 1 - Система стимулирования труда в студии красоты «Миледи»**

<b>Форма стимулирования</b>	<b>Основное содержание</b>	<b>Ответственный за исполнение</b>
Заработная плата	Оплата труда, включающая основную и дополнительную (премии, надбавки) заработную плату	Руководитель предприятия
Свободное время	Предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выгод, гибкого графика	Руководитель предприятия
Бонусы	Разовая выплата из прибыли предприятия (вознаграждение, связанное с количеством выработки работника)	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

Примечание-Источник: разработка автора на основе данных организации

Более подробно проведенный анализ системы стимулирования деятельности студии красоты «Миледи» представлен в таблице 2. Как видно из таблицы 2, многие элементы системы стимулирования трудовой деятельности студии красоты «Миледи» 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 «Миледи».

В организации разработаны: распорядок рабочего дня, для всех специалистов – должностные инструкции, в которых четко прописываются их права и обязанности. Система оценки персонала в данной организации занимает одно из важнейших мест в кадровой политике организации, так как на ее основе строится система развития персонала. Оценка персонала также влияет на продвижение работника, уровень его заработной платы и получаемые льготы.

**Таблица 2 - Анализ системы стимулирования**

Форма стимулирования	Достоинства	Недостатки
Заработная плата	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)
Бонусы	Является отличным стимулом коллективной работы, так как 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
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)
Программы медицинского обслуживания		Выделение средств не регулярно; система не отработана
Льготы, не связанные с результатами		Система распределения льгот для персонала не ясна

Примечание-Источник: разработка автора на основе данных организации

Экспертная оценка текучести кадров выявила основные причины увольнения работников. Среди них:

- 1) низкая заработная плата - 86,6%;
- 2) отсутствие перспектив, карьерного роста, профессионального развития - 46,39%;
- 3) недовольство премиями - 45,36% [1] .

Повышенная текучесть кадров в организации является основным показателем, свидетельствующим о низкой эффективности действующей системы трудовой мотивации. Таким образом, появляется необходимость в анализе системы оплаты труда в данной организации. В таблице 3 приведены размеры среднемесячной заработной платы в студии красоты «Миледи».

**Таблица 3 - Размер среднемесячной заработной платы работников**

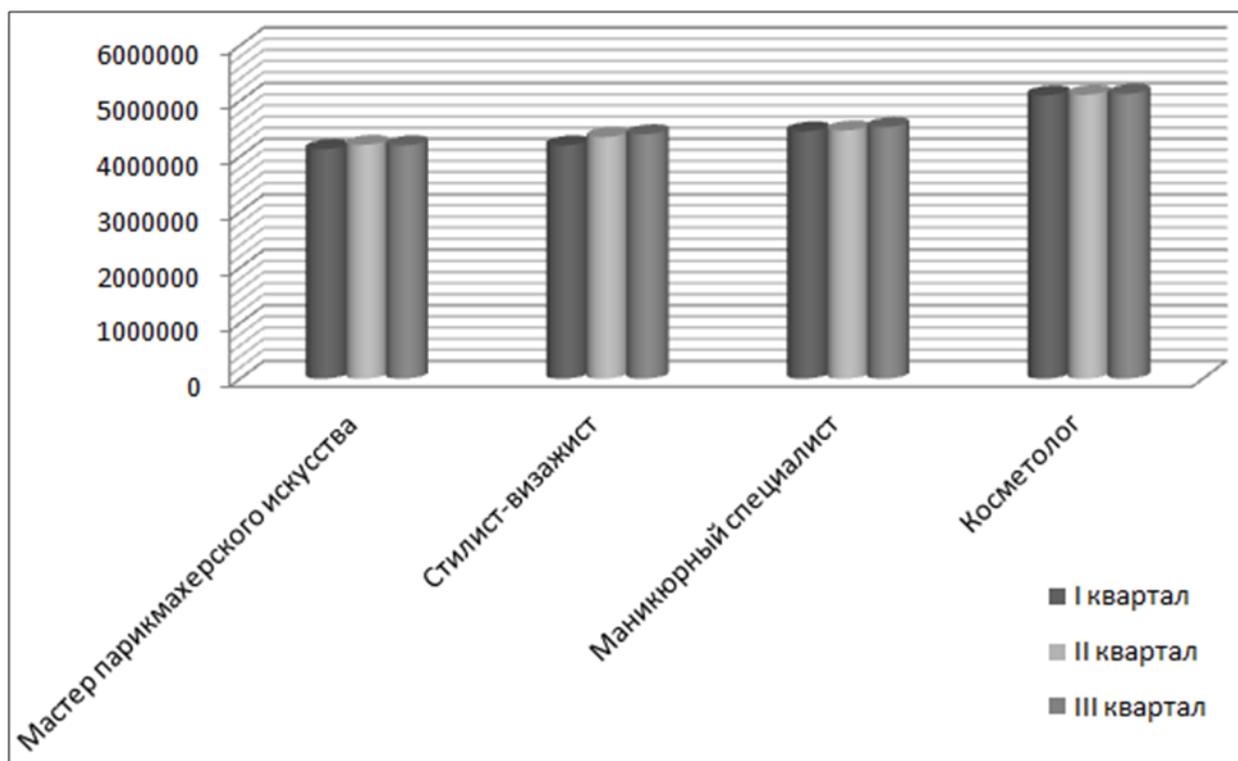
Должность	Среднемесячная заработная плата на октябрь 2014 г.
Мастер парикмахерского искусства	4200000 бел. руб.
Стилист-визажист	4400000 бел. руб.
Маникюрный специалист	4600000 бел.руб.
Косметолог	5100000 бел. руб.

Примечание-Источник: разработка автора на основе данных организации

На следующем графике видна динамика изменения среднемесячной заработной платы по должностям в исследуемой организации. Среднемесячная заработная плата по салону красоты «Миледи» составила 4575000 бел. руб. Если рассматривать данные показатели с

республиканскими (рисунок 1), то можно отметить, что уровень заработной платы в салоне красоты «Миледи» ниже республиканского уровня, а также уступает заработной плате в сфере предоставления услуг по Республике Беларусь в целом (рисунок 2). В Лидском районе среднемесячная заработная плата составляет 4893000 белорусских рублей.

В результате сравнительного анализа уровня средней заработной платы на данном предприятии с уровнем заработной платы по республике, а также по данному виду экономической деятельности можно сделать вывод о том, что в разрезе должностей заработная плата косметолога превышает среднюю заработную плату по району и по республике в сфере предоставления персональных услуг. Однако в исследуемой организации все средние показатели по оплате труда ниже, чем в целом по экономике страны. Это вызывает необходимость в совершенствовании системы мотивации и стимулирования труда в организации.



**Рисунок 2 - Динамика заработной платы работников предприятия в разрезе отраслей по кварталам за 2014 год**

Примечание-Источник: разработка автора на основе данных организации

### **Пути совершенствования мотивации и стимулирования труда в студии красоты «Миледи».**

В целях снижения текучести кадров и повышения удовлетворенности работой организация нуждается в осуществлении ряда мер по совершенствованию мотивации и стимулирования труда. Весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации играет вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий.

Помимо увеличения заработной платы работникам организации, можно предложить и другое средство мотивации – внутрифирменные льготы. К ним относятся следующие формы:

- 1) питание во время работы;
- 2) полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;
- 3) система доплат за работу в выходные, праздничные дни, а также за оказание дополнительных услуг.

Предоставить сотрудникам возможность постоянно совершенствоваться - это важнейший стимул, позволяющий людям многие годы творчески выполнять одну и ту же работу на одном и том же предприятии. Нужно постоянно повышать квалификацию сотрудников и организовывать для работников контакты с людьми, у которых можно чему-либо поучиться. Также, можно в той или иной форме оплачивать учебу сотрудников. Руководителю данной компании можно порекомендовать, с большим пониманием относиться к своим сотрудникам, не допускать нагнетенной психологической обстановке в коллективе.

Соблюдение данных рекомендаций по усовершенствованию мотивации сотрудников на практике должно привести к ситуации, когда работников данной компании будут устраивать условия труда, выполняемая ими работа будет интересна, у них будет возможность усовершенствовать свои знания и умения, и что не маловажно, работа их будет справедливо оплачиваться, у них не будет желания искать работу в другой организации. Следовательно, люди будут с большим усердием трудиться, что приведет к дальнейшему благополучному развитию и процветанию данного предприятия.

#### **Список использованных источников**

1. Официальные данные организации салон красоты «Миледи»