

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Механизм мотивации персонала на предприятии сервиса  
(на примере салона красоты «Вэлла - 2000»)**

**АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

Студентки 3 курса 391 группы  
направления 43.04.01 «Сервис»  
профиль «Бизнес-процессы на предприятиях сервиса»  
Института истории и международных отношений  
Котяш Марины Викторовны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой:  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т.В. Черевичко

Саратов, 2019

*Введение.* Данное исследование посвящено анализу мотивации персонала сервисной организации, её механизму, методам, инструментам. Исследование данной темы представляется особенно актуальным, так как количество сервисных организаций на рынке с каждым годом активно увеличивается, равно как и конкуренция между ними. Борьба идёт не только за потребителей, но и за качественные человеческие ресурсы – персонал. При формировании механизма мотивации персонала необходим учет факторов внешней и внутренней среды предприятия, комплексное использование различных видов стимулов и применение современных методов и инструментов оценки эффективности стимулирования различных категорий работников.

Цель данной работы – на основе исследования теоретических основ мотивации персонала сервисной организации проанализировать механизм мотивационного воздействия на сотрудников салона красоты «Вэлла-2000».

Задачи исследования: 1) Изучение понятия, роли и методов мотивации персонала организации; 2) Исследование механизма мотивации персонала организации сферы сервиса как системы и процесса; 3) Анализ выбора механизма мотивационного воздействия на персонал в зависимости от специфики трудовых задач сотрудников сервисной организации; 4) Дать общую характеристику салона красоты «Вэлла-2000»; 4) Изучение механизма мотивационного воздействия на сотрудников салона красоты «Вэлла-2000»; 5) Выдвижение предложений по модернизации механизма мотивации с учётом специфики салона красоты «Вэлла-2000».

При анализе материала использовались следующие методы исследования: анкетирование, факторный анализ, методы научного познания.

Практическая значимость исследовательской работы заключается в раскрытии особенностей мотивации персонала в зависимости от специфики трудовых задач сотрудников сервисной организации и выявлении ее значимых составляющих. Результаты исследования могут быть

использованы организациями для формирования системы мотивации и ее совершенствования.

По вопросам мотивации проведено множество исследований (А. И. Пригожин, А. И. Кочеткова, О. С. Виханский и А. И. Наумов), в большинстве из них дорабатываются классические мотивационные теории и предлагаются подходы к их применению в современных условиях. Результаты изучения особенностей мотивации персонала сервисной организации изложили в статье «К вопросу о мотивации работников сервисной организации» Корнова Г. Р. и Логинова Е.В.<sup>1</sup>, той же тематике посвящена статья Севастьяновой О. В. «Мотивация персонала в сервисных организациях»<sup>2</sup>.

Научная новизна исследования заключается в разработке системы мотивации персонала, включающей материальные и нематериальные формы стимулирования для конкретной сервисной организации. Разработан порядок и содержание каждого из этапов формирования механизма. Предложена форма анкеты для опроса персонала предприятия на этапе анализа существующего механизма мотивации.

Апробация работы. Результаты данного исследования были представлены на XXV Международной научно-практической конференции: «Научные исследования современных ученых», после чего опубликована статья в сборнике<sup>3</sup>. Кроме того, в соавторстве была написана статья «Совершенствование управления мотивацией персонала в сфере услуг в условиях рынка»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Корнова Г.Р., Логинова Е.В. К вопросу о мотивации работников сервисной организации // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 6(50). С. 71-75.

<sup>2</sup> Севастьянова О. В. Мотивация персонала в сервисных организациях / О. В. Севастьянова // Культура народов Причерноморья. 2007. № 99. С. 102–105.

<sup>3</sup> Котяш М.В. Механизм мотивации персонала организации сферы сервиса как система и процесс // Научные исследования современных ученых. XXV Международная научно-практическая конференция. [Электронный ресурс].– М.: Издательство «Олимп», 2017. С. 462-465.

<sup>4</sup> Темякова Т.В., Котяш М.В. Совершенствование управления мотивацией персонала в сфере услуг в условиях рынка // Международный научно-практический журнал «Современные научные исследования и разработки». 2018. № 8 (25). С. 192-194.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав «Теоретические основы исследования механизма мотивации персонала сервисной организации» и «Анализ механизма мотивации сотрудников салона красоты «Вэлла-2000», заключения, приложения и списка использованных источников. В первой главе рассматриваются понятие «мотивация» в трактовках Анисимова В.М., Зайцева Г.Г., Грачева М.В., основные методические принципы мотивационных систем, обозначенные Прошкиным Б.Г., комплексная процессуальная теория мотивация - модель Портера – Лоулера, факторы повышения мотивации персонала, обозначенные Б. Шамиром. Также проанализированы составные элементы мотивационного механизма, описанные в трудах Баженова С.В., и инновационные модели мотивации, о которых писал Долженко Р.А. В практической части работы дана общая характеристика салона красоты «Вэлла-2000», её оргструктуры, проанализированы существующие инструменты мотивации, подробно описан механизм мотивационного воздействия, а также предложены варианты модернизации механизма мотивации с учётом специфики сервисной организации.

*Основное содержание работы.* Система мотивации персонала на предприятии должна базироваться на его миссии и цели. Чтобы сформировать систему мотивации в комплексе, необходимо учесть все факторы, оказывающие влияние на мотивацию сотрудников конкретной организации.

Поскольку любая организация существует не обособленно, а является частью окружающего мира, на мотивацию труда персонала в организации оказывают влияние как внешние, так и внутренние элементы среды.

Персонал обладает основным воздействием на факторы мотивации, ведь от его структуры, уровня образования, возраста, гендера и иных демографических признаков зависят потребности работников, и, как следствие, мотивы к трудовой деятельности, вместе с тем от перечисленных

факторов зависит и формирование руководством системы мотивации сотрудников для удовлетворения тех самых потребностей.

Выделяются следующие методы мотивации персонала: материальное стимулирование, социальный пакет, моральное стимулирование (различные средства морального поощрения), методы организационного стимулирования, выражающиеся в изменениях в организации труда, условиях труда, индивидуальном стиле руководителя.

Без грамотно выстроенной организации управления на предприятии не мыслится мотивационная политика. Если организационная структура не соотносится с целями и задачами фирмы, потребностями и нуждам сотрудников, тогда работники не будут удовлетворены условиями труда и, как следствие, это приведёт к снижению трудовой мотивации.

Имидж фирмы, её престиж, равно как квалификация и уровень менеджмента руководителя влияют на мотивационную потребность работника в самовыражении и причастности к деятельности фирмы.

Под механизмом мотивации понимаем формирование отношений и связей, посредством которых в процессе побуждения к трудовой деятельности и ее осуществления реализуются потребности рабочего персонала, гармонично совмещаемые с достижением организационных целей.

Если рассматривать механизм мотивации персонала организации как систему, можно выделить следующие её составные элементы:

- цели и задачи (результаты, к которым стремится компания);
- стратегия и политика компании (ориентация на перспективы и цели развития организации в установленный период времени для их достижения);
- принципы мотивации и стимулирования труда;
- функции системы — нормирование, планирование, организация, координация и регулирование, контроль, учет, анализ;
- структура системы (материальное и нематериальное стимулирование);

- технология формирования системы.

Особенностью мотивации персонала на предприятиях сферы сервиса является воздействие на систему мотивации микросреды организации. В частности в процессе оказания услуги происходит непрерывный контакт персонала с клиентами, потребителями, что не может не влиять на мотивацию сотрудников, поскольку от качества обслуживания клиентов зависит их лояльность к компании, а значит величина дохода организации и заработная плата сотрудников, а заработная плата, как известно, является разновидностью материального стимулирования как метода мотивации персонала.

Наряду с вышеприведённым фактором в вопросе мотивации персонала сервисной организации следует учитывать особенности услуги как специфического вида товара: неосвязаемость (нематериальный характер), неотделимость производства и потребления, неспособность к хранению и высокая степень неопределенности или изменчивости. Так, к примеру, неосвязаемость услуги, аналогично рассуждениям о влиянии микросреды сервисной организации на механизм мотивации персонала, является одним из определяющих факторов, воздействующих на частоту покупок клиентами услуг в данной компании, а, следовательно, и фактором, объясняющим величину вознаграждения сотрудника сервисной организации, получаемой по итогам работы от ее руководства.

Механизм внутрифирменной мотивации труда – это сложная система социально-экономических отношений, основывающаяся на потребностях, интересах отдельно каждого работника в соотношении с интересами организации. Эффективной моделью мотивационного механизма предстаёт преобладание внутренних мотивов работника над побуждением (стимулами, поступающими извне), при условии превалирования положительных стимулов над принуждением.

Механизм мотивации осуществляется по результатам анализа информации, передающейся в стимуле, в соответствии с потребностями

индивида, конкретной ситуацией, дополнительными возможностями или же основываясь на определённой установке к действию, таким образом, автоматически.

Процесс мотивации условно можно разделить на шесть стадий. Потребность (физиологическая, психологическая или социальная) рождается у человека на первом этапе. Вторая стадия побуждает человека к действию. Третий этап характеризуется фиксацией предмета действия и способов его осуществления, иными словами средств, необходимых для удовлетворения потребности. Четвёртая стадия - непосредственно действие, способствующее удовлетворению потребности человека. На пятом шаге человек видит результат проделанной работы и имеет то, что может послужить удовлетворению потребности. Непосредственно процесс удовлетворения потребности имеет место на шестом этапе.

Механизм мотивации внутри фирмы создаётся для высокопроизводительного труда работников. При этом важно, чтобы все пункты механизма мотивации были выстроены так, чтобы потребность в труде возвышалась над остальными потребностями индивида и выстраивалась на совпадении интересов фирмы и работника.

Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся на фирме традиции и исторический опыт работы. При выборе любых форм поощрения надо учитывать психологические особенности работников и групп – структуру их мотивов, стремление к достижению успеха или к избеганию неудач, а также специфику задач структурного подразделения.

Салон красоты «Вэлла-2000» имеет долгую историю, на протяжении которой он видоизменялся, модернизировался, совершенствовалась его

организационная структура, внедрялись новые технологии и услуги. Эти процессы продолжают протекать по сей день, позволяя салону оставаться конкурентоспособным на переполненном различными услугами, связанными с красотой и здоровьем, рынке. Салон имеет многочисленный состав персонала, оказывает широкий спектр услуг, за счёт чего обеспечена высокая проходимость, и сформировалась обширная группа постоянных клиентов. Руководит салоном директор, управленческими функциями также наделены два посменно работающих администратора. Обязанности каждого сотрудника закреплены в должностных инструкциях, а «Правила внутреннего трудового распорядка» являются основным организационно-распределительным документом салона.

Салон красоты «Вэлла 2000» оказывает своим клиентам следующие услуги: стрижка, укладка, окраска, химическая завивка и другие услуги по уходу за волосами, окраска бровей, наращивание ресниц, макияж (свадебный, вечерний, повседневный), косметологические маски, гигиеническая чистка лица, массаж лица и шеи, маникюр, педикюр, восковая депиляция, шугаринг, а также продажа аксессуаров, косметических средств и оборудования.

Система мотивации персонала в салоне красоты «Вэлла-2000» разрабатывалась и внедрялась с целью повышения выручки через выполнение финансовых планов, повышения качества предоставляемых услуг, побуждения персонала к максимально эффективной работе, повышения материальной заинтересованности работников и обеспечения им социальных гарантий. Отлаженная система мотивации также необходима для привлечения и удержания квалифицированных специалистов и укрепления дисциплины работников, их лояльности к предприятию.

Отличительной чертой салона является его многолетняя история. Примечательно, что у салона есть постоянные клиенты, пользующиеся его услугами с самого открытия. Ради достижения такой высокой лояльности в салоне на постоянной основе проводятся мероприятия по повышению

мастерства специалистов, поддержания дружелюбной, максимально гостеприимной атмосферы, ведётся работа по уменьшению текучести кадров. Актуальной проблемой в сервисной организации, подобной рассматриваемой, выступает текучесть кадров. Дело в том, что мастера салона красоты, уходя в частную практику или же другую организацию, «уводят» с собой клиентов, потому что клиенты чаще всего стабильно пользуются услугами определённого парикмахера, косметолога, мастера маникюра. Именно поэтому директором салона «Вэлла-2000» была выстроена и на постоянной основе модернизируется система мотивации сотрудников, включающая поощрения, различные выплаты сотрудникам за успешную работу, крупный блок нематериальной мотивации.

На момент проведения исследования в салоне зафиксированы следующие инструменты мотивационного механизма: скидки сотрудникам на услуги салона, официальное трудоустройство и соцпакет, оплачиваемые дни больничного без оформления больничного листа, премии парикмахерам женского зала за выполнение плана по выручке, предоставление комнаты отдыха, современное техническое оснащение рабочих мест, информационная доска, командообразующие мероприятия и поддержание корпоративной культуры.

В ходе исследования было проведено анонимное анкетирование среди сотрудников салона, которое выявило: 37% сотрудников отметили в анкете, что хотели бы повышения заработной платы, 44% сотрудников в анкете на вопрос о том, с каким чувством Вы идёте на работу, ответили «с желанием общаться с коллективом», на вопрос анкеты «Насколько часто вас хвалит руководитель?» 35% дали ответ «никогда», способ поощрения ко дню рождения в виде подарочной карты выделили в качестве наиболее желаемого 68% сотрудников, 73% участвовавших в опросе сотрудников работают в салоне более 2 лет, исходя из результатов опроса, у 48% сотрудников два ребёнка, у 20% - один.

В результате исследования были вынесены следующие предложения по модернизации мотивационного механизма в салоне: введение грейдовой системы для парикмахеров женского зала, введение премиальной составляющей в заработную плату администраторов-кассиров, организация сбора обратной связи от сотрудников, проведение собраний с персоналом, подарочные сертификаты ко дню рождения, материальная помощь, поощрения за выслугу лет, проведение новогодних мероприятий для детей сотрудников, введение практики мастер-классов для сотрудников.

*Заключение.* Анализ механизма мотивации в сервисной организации помогает сделать следующие выводы.

Стимулы и мотивы являются движущей силой мотивации. Одной из важнейших функций управления персоналом выступает стимулирование сотрудников к эффективной деятельности, достижению целей, стоящих перед предприятием, путём удовлетворения собственных потребностей персонала.

Факторы внутренней среды воздействуют на мотивационную политику фирмы, в частности на приобретенные потребности сотрудников, такие, как самоуважение, самовыражение, социальные привязанности, потребность в причастности. А факторы внешней среды, большей частью прямого воздействия, влияют на первичные мотивационные потребности, такие, как материальные потребности и потребности в безопасности. Это необходимо учитывать руководству фирм при разработке целевых программ мотивационной политики по отношению к своим сотрудникам.

В разработке механизма мотивации персонала сервисной организации должны применяться разные подходы, ведь воздействие материального и морального стимулирования на категории работников значительно отличается ввиду различия мотивов разного уровня сотрудников. Таким образом, механизмы мотивации различных категорий работников отличаются методами воздействия на мотивацию и комплексом инструментов воздействия на трудовое поведение персонала.

Поскольку залогом успеха и процветания организации сферы сервиса является быстрое и качественное обслуживание клиентов, то в механизме мотивации обслуживающего персонала руководитель в подобных организациях должен мотивировать сотрудников к вежливому и приветливому обращению с посетителями, покупателями и другими субъектами оказания услуг.

Механизм мотивационного воздействия в салоне красоты «Вэлла-2000» строится на принципах справедливости, объективности, последовательности, прозрачности, соответствия корпоративной стратегии, гибкости, комплексности и системности. Формы и методы мотивационного механизма основываются на нормативно-правовой базе и подразделяются на материальные и нематериальные.

Таким, образом годовые затраты на введение новых инструментов мотивации составят 274200 рублей, сумма дохода от введения премиальной составляющей заработной платы администраторов, подарочных сертификатов, такого командообразующего мероприятия как субботник, а также новогоднего праздника и подарков для детей сотрудников 1762800 рублей. Доход от внедрения практики мастер–классов в салоне не представляется возможным вычислить в абсолютной величине из-за отсутствия данных по доходу салона за текущий год. Но даже из приведённых в таблице цифр видно, что экономический эффект от внедрения новых методов и инструментов мотивации неоспорим, доходы превышают расходы более чем в 5 раз. Методы повышения мотивации сотрудников основываются в том числе на результате опроса самих сотрудников, а значит, будут оценены с их стороны, что в свою очередь повысит лояльность сотрудников и их удовлетворённость работой в салоне. От удовлетворённости работой растёт производительность труда персонала и качество сервиса, а значит, растёт поток клиентов и, как следствие выручка салона.