

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ОАО ВОЛГАТОРГ
СЕТЬ УНИВЕРСАМОВ «СЕМЕЙНЫЙ»)**

АВТОРЕФЕРАТ

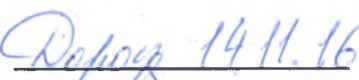
студента 6 курса 671 группы
специальности 080507 «Менеджмент организации»
экономического факультета
Курышина Алексея Сергеевича

Научный руководитель
д.э.н., профессор



Пчелинцева И.Н.
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент



Дорофеева Л.И.
инициалы, фамилия

Саратов 2016

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Одной из проблем управления персоналом за всю историю развития науки менеджмента является повышение эффективности мотивации работников.

Для создания действенной системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности необходимо, прежде всего, соответствующее учение, содержащее ее теоретические, методологические и методические основы. Имеющиеся в этой области теории нельзя считать полностью отвечающими требованиям современной теории и практики управления персоналом. Кроме того, анализ подходов к определению мотивации и стимулирования свидетельствует, что причиной значительного расхождения мнений по этому вопросу является, прежде всего, отсутствие системного подхода и четкости в осмыслении природы и содержания данных категорий.

Степень разработанности проблемы довольно велика. Большой вклад в исследование проблем мотивации и стимулирования труда внесли зарубежные исследователи: К.Альдерфер, Дж.Адаир, Дж.С.Адамс, В.Врум, Ф.Герцберг, Дж.Кайро, Г.Латхэм, К. Левин, Э.Толмен, Дж.Б.Уотсон, Х.Хекхаузен и др. Среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования концепций мотивации трудовой деятельности, следует назвать А.Г.Здравомыслова, В.П.Рожина и В.А.Ядова.

Психологические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности нашли отражение в трудах И.А.Васильева, Е.П.Ильина, С.Б.Каверина, В.И.Ковалева, А.Н.Леонтьева, А.В.Филиппова и др. Комплексный подход к исследованию мотивации труда использовался Б.С.Бурыхиним, В.А.Гагой, Н.И.Захаровым, А.Ф.Зубковой, Н.И.Матузовым, И.В.Мишуровой, Т.Г.Озерниковой, Ю.П. Платоновым, И.П.Поварич, Б.Г.Прошкиным, С.Д.Резником А. А.Ручкой.

Цель дипломного проекта – разработка направлений совершенствования управления трудовой мотивации персонала в ОАО «Волгаторг» (Сеть универсамов «Семейный»)

Предмет исследования — экономические отношения, складывающиеся в процессе управления трудовой мотивации персонала в ОАО «Волгаторг» (Сеть универсамов «Семейный»)

Объект исследования — трудовая мотивация персонала в ОАО «Волгаторг» (Сеть универсамов «Семейный»)

Для реализации поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- исследование теоретических аспектов управления мотивацией персонала в организации посредством исследования: понятия управления трудовой мотивацией персонала в организации, системы трудовой мотивации персонала, а также механизма управления трудовой мотивацией персонала в организации;
- исследование особенностей мотивации персонала в ОАО «Волгаторг» (Сеть универсамов «Семейный»);
- разработка рекомендаций совершенствования управления мотивацией персоналом в ОАО «Волгаторг» (Сеть универсамов «Семейный»).

Методологической основой исследования является общенаучный диалектический метод познания. В процессе исследования использовались также исторический, формально-логический, сравнительно-правовой, системный и другие методы научного познания.

Нормативно-правовую базу данной работы составляют: Конституция РФ 1993г., материалы Министерства финансов Российской Федерации, Федеральной налоговой службы, а также другие официальные и открытые доступу источники информации.

Выполненная работа состоит из введения, трех частей, каждая из которых разделена на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее основные теоретические положения и выводы, а также практические рекомендации могут быть использованы в управление трудовой мотивацией персонала (на примере ОАО ВОЛГАТОРГ сеть универсамов «Семейный»).

Первая глава дипломного проекта посвящена теоретическим аспектам исследования управления трудовой мотивацией персонала в организации, в рамках которой автор, используя достаточное количество литературы, приводит свое авторское видение специфики управления трудовой мотивацией персонала в данной компании. Также в главе автор выявляет принципы разработки системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации, раскрывает механизм трудовой мотивации персонала в современной компании.

Вторая глава дипломного проекта посвящена анализу управления трудовой мотивацией персонала в ООО «Волгаторг». Автор дает общую характеристику деятельности исследуемой организации, раскрывая особенности деятельности организации, приводя производственные показатели компании, организационную структуру, SWOT – анализ потенциала и возможностей ООО «Волгаторг». В работе достаточно подробно анализируются кадровая политика компании, система стимулирования персонала компании, развитие обучения в компании. В результате оценки системы управления персоналом в ООО «Волгаторг» автор выделяет положительные стороны и недостатки данного процесса. Однако автор не приводит анализа экономических показателей использования труда в анализируемой организации

Третья глава дипломного проекта посвящена направлениям совершенствования управления трудовой мотивацией персонала в ООО

«Волгаторг», в рамках которых автор предлагает применять различные методы оценки и мотивации кадров в компании, с целью повышения эффективности работы самих кадров на этом предприятии и совершенствование психологического климата в коллективе путем управление конфликтами в ООО «Волгаторг».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. Стимулирование необходимо рассматривать и как функцию управления, т.е. как самостоятельный обособленный вид управленческой деятельности, наряду с такими функциями, как планирование, организация и контроль др.

На организационно-управленческом уровне, мотивация выступает как объект управления, т.е. объект целенаправленного воздействия со стороны субъекта управления посредством использования стимулов с целью формирования мотивов, определяющих трудовое поведение работника. Системы мотивации и стимулирования труда персонала организации – это структурированная совокупность следующих основных элементов: целей и задач системы, стратегии и политики организации в области мотивации и стимулирования, принципов мотивации и стимулирования труда, структуры системы мотивации и стимулирования труда, технологии формирования данной системы.

Основными требованиями системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала являются следующие: комплексность стимулов; дифференцированность стимулирующих воздействий; справедливость поощрений; общественная гласность; информированность о действующей системе стимулирования; гибкость использования:

оперативность применения: сопричастность работников в организации стимулирования труда; гарантированность стимулирующих воздействий; периодичность использования; равенство возможностей; осязаемость применения; постепенность изменения.

Механизм мотивации труда - сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил (прежде всего, потребностей, интересов, ценностей) и внешних воздействий (благ - стимулов), определяющих формирование мотивов труда.

Сеть универсамов «Семейный» — одна из лидирующих розничных сетей в Саратовской области. На сегодняшний день в составе «Семьи» 170 магазинов, 112 из которых расположены в г. Саратове и 58 — в городах Саратовской области. Акционером бренда «Семейный» является «Волгаторг», которая является собственником и управляет 4 открытыми и закрытыми акционерными обществами.

По итогам 2014 года сеть универсамов «Семейный» обогнала по показателю управленческой эффективности таких гигантов российского продуктового рынка, как «Магнит» и X5 Retail Group. Ритейлеры рассчитывают свою эффективность как отношение годового оборота компании к общей численности персонала: TP -Index (Turnover – to – Personnel index). Один сотрудник «Магнита» в 2014 году принес компании 2,4 млн. руб., также один сотрудник X5 Retail Group принес 4,5 млн. руб., в то время как у «Семьи» этот показатель равен 6,2 млн. руб. Оборот компании в 2014 году вырос на 16,7% по сравнению с 2013-м, и составил 6,78 млрд руб.

Показатели были достигнуты благодаря политике повышения производительности труда и усиления трудовой мотивации персонала, а именно: исключили простой продавцов и кассиров в дневные часы (из-за неравномерного трафика покупателей в течение дня примерно 70% выручки генерируется вечером); была применена голландская технология, базирующаяся на двух принципах: персонал точки должен заниматься только продажей товара; люди трудятся все отпущенное на работу время; сеть

универсамов «Семейный» освободилось от людей, не имевших прямого отношения к продажам. Примерно 15 из 30 штатных сотрудников не занимались торговлей — охранники, уборщицы, плотники. Их компания уволила, а взамен воспользовалась услугами аутсорсинговых фирм; у завсекторами появились менеджерские функции: они стали формировать график своих сотрудников, распределять им премии (раньше их выписывал только директор магазина); перешли на почасовую оплату труда и внедрила гибкий график для сотрудников торгового зала.

Для стимулирования персонала компания ввела еще несколько премий и надбавок сотрудникам. Бонус за индивидуальное качество обслуживания. Это качество определяют «тайные покупатели», которые каждый день посещают магазины, в итоге продавец может получить доплату от 600 до 2000 руб. в месяц. Появилась премия по итогам месячного объема продаж сектора. Заведующий сектором распределял сумму между подчиненными в зависимости от скорости и качества их работы, исполнительности, а также взаимозаменяемости. Сейчас премия не превышает в месяц 1 тыс. руб. на человека.

Помимо повышения производительности и сокращения фонда оплаты труда данные методы имели и ряд недостатков: менеджмент подумал, что людям понравится гибкий график работы и почасовая оплата труда. Но многие считали по-другому: их не устраивала неопределенность с заработной платой. Еженедельные личные встречи руководителей с персоналом не спасали от массовых увольнений, текучка кадров увеличилась в три раза. Начался «естественный отбор»: продавцы не выдерживали графика работы четыре-шесть дней в неделю, а заведующие не справлялись со свалившейся на них дополнительной нагрузкой. Кроме того почасовая оплата труда привела к низкой лояльности персонала и отсутствию мотивированности на качественную работу. Бонус за индивидуальное качество обслуживания носит субъективный характер, а, следовательно, зависит от субъективного восприятия таинственного покупателя качества обслуживания. Премии,

получаемые персоналом по итогам месячного объема продаж носили субъективный характер, так как качество работы персонала и вклад их в выручку определялся заведующим сектором исходя из субъективных представлений. В целом, в компании отсутствуют нематериальные формы мотивации.

Применение бонусной системы материальной мотивации персонала по следующим этапам: Определение целей, которые должны быть достигнуты работниками в течение заданного финансового года. . Формирование ключевых показателей для каждой цели - КПД. Установление весов КПД. Определение размера целевого бонусного фонда. Установление порогового, целевого и максимального уровней КПД. Определение уровня достижения поставленных перед каждым участником целей и КПД.

В качестве социально–психологических методов мотивации персонала можно порекомендовать сети универсамов «Семейный» применять следующее: совершенствование психологического климата в коллективе. Необходимо сформировать устойчивый психологический климат в коллективе сети универсамов «Семейный», характеризующийся стабильностью и удовольствием, который будет побуждать людей ходить на работу.

Главная роль при разрешении конфликтов необходимо возложить на руководство – заведующих секторов и менеджера по персоналу. Первые несут персональную ответственность за обеспечение всех сотрудников необходимой информацией, обеспечением достойного рабочего места, продумывает структуру взаимодействия сотрудников в секторах универсамов. Второй внимательно следит за развитием отношений в секторах универсамов «Семейный», выявляя предконфликтные ситуации, зачинщиков конфликтов, проводит индивидуальную работу с ними. Руководители секторов универсамов «Семейный» должны уметь вовремя предотвратить конфликтную ситуацию. Например, придавая острой конкуренции в коллективе форму соревнования, снимается конфликт по поводу

предстоящей вакансии или, проводя открытые продвижения сотрудников из числа резерва, пресекаются интриги и «подсигивания» коллег. В профилактике конфликтов необходима организованность, последовательность и авторитетность руководства, а также гласность проводимых мероприятий.

Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации, ч. 6, ст.136
2. ФЗ "Об основах государственной службы РФ", № 119
3. Аширов Д.А. Управление персоналом. М., 2014.
4. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления, Экономист, 2010 №4, стр.28-31
5. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера. — Мн.: Высшая школа, 2010г.
6. Веселов И.М. Сущность и типовые модели карьеры – СПб: Гамма, 2011г.
7. Волосский А.А., Мотивация и стимуляция труда. - М.: "Техносфера", 2013.- 496с.
8. Гельмут Г., Бернд А. Экономика предприятия. - М.: "Дело и Сервис", 2009. – 208с.
9. Герцберг. Двухфакторная теория мотивации М.: Издательский дом "Регламент", 2012.
10. Гончаров В.И. Основы менеджмента. - М.: Издательство "Современная школа", 2012.
11. Джонс П. Управляйте людьми эффективно. – М.: Издательство "Дело и сервис", 2008.
12. Ершова Ю. Управление деловой карьерой – ЦДО: Элитариум, 2011
13. Зиновьев В. , Зиновьева И. Роль психологических аспектов в управлении коллективом// Менеджмент сегодня, № 6, 2012, с.37
14. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? – М.:

Издательство "Альпина Паблишерз", 2012.

15. Иванцевич Дж. М. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления - М.: Дело, 2010
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом.- М:ИНФРА-М, 2013
17. Кожевников А.Я. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: "Кордис & Медиа", 2011.
18. Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/НИИТруда – М.: 2012.
19. Кручинецкий С.М. Методика формирования нематериальной мотивации// <http://www.ipnou.ru/>
20. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы. М.: Издательство "Финпресс", 2014. – 208 с.
21. Лукичева Л.И. Управление персоналом. Уч. Пособие. Омега-Л, 2008
22. Магура М. Как повысить отдачу от обучения персонала // Управление персоналом, № 11, 2014 (51)
23. Макарова И.К. Управление персоналом. Учебник. – М: Юриспруденция, 2007.
24. Мамедов Д.Лучше меньше.// Секрет фирмы. 2015.№7.
25. Мак-Клелланд. Теория приобретенных потребностей. – М.: Диалектика 2012.
26. Мартин П., Ричи Ш. Управление мотивацией: 12 факторов мотивации. – М.: Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2011. – 399с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2010.
28. Маслоу А. Мотивация и личность / 3-е издание. - СПб.: "Питер", 2012.
29. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. – М.: Издательство "Гуманитарный центр", 2014.
30. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика. /2-е изд. – СПб.: "Питер", 2013.

31. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений — М.: Издательский центр «Академия», 2012
32. Наминач А. Психология карьеры. М: Дело, 2014.
33. Огарков А.А. Управление организацией: учебник/ А.А. Ограков – М: Эксмо, 2009.
34. Одегов Ю.Г. Трудовой потенциал промышленного предприятия. - Саратов: Изд-во Саратовского университета, 2011.
35. Поляков В.А. «Технология карьеры. Практическое руководство»: - М.: «Наука», 2013
36. Попов С.Г. Управление персоналом. Учебное пособие, М., Ось-89, 2010
37. Потуданская В.Ф. Мотивация трудовой деятельности: Подходы к исследованию и управлению. - М.: ООО "Издательство "Экономика", 2012. – 172 с.
38. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. СПб.: Серия «Университетский учебник», 2011
39. Справочник директора предприятия. - М.: Инфра-М, 2014.
40. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. - 5-е изд. - М.: Дело, 2013.
41. Управление персоналом. Уч. Под ред. Ю.Т. Базаров, Б.Л. Еремина, М:ЮНИТИ, 2014
42. Чендлер С., Ричардсон С. 100 способов мотивации персонала. – М.: Издательство "Файр-Пресс", 2006.
43. Чеховских И.А. Управление персоналом: в вопросах и ответах. – М.: Издательство "Эксмо", 2010.
44. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: Издательство "ГроссМедиа", 2010.
45. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. - М.: ООО "Вершина", 2013. – 224с.
46. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб.: "Питер", 2011.