

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТ-
ВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ИП ГРИЦАН Л.М.)**

студентки 5 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Грицан Яны Сергеевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Л.А. Александрова

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2017

Введение. Для обеспечения конкурентоспособности в условиях рыночной экономики необходимо обеспечить усиление мотивации трудовой деятельности персонала организации на основе формирования и развития системы стимулов, побуждающих ее работника к эффективному, высокопроизводительному труду. Несмотря на то, что к настоящему времени проведено огромное количество исследований, проблема эффективной мотивации работников полностью не решена.

Тема управления мотивацией была выбрана, потому что, по мнению автора работы, уметь мотивировать персонал – один из главных навыков эффективного менеджера. Даже при исключительных умственных способностях, если менеджер не может вдохновить сотрудников своей организации на результат, цель не будет достигнута. К тому же, инструменты мотивации бесконечны, что представляет большой интерес при рассмотрении этой темы.

Предмет исследования — методы и механизмы управления мотивацией персонала. Объект исследования — мотивация персонала в ИП Грицан Л.М. Цель дипломного проекта – обоснование направлений совершенствованию системы управления мотивацией персонала в ИП Грицан Л.М.

Для реализации поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- изучение и обобщение теоретических основ управления мотивацией персонала в организации;
- исследование методов и инструментов управления мотивацией и выбор наиболее подходящего;
- выделение особенностей в структуре мотивации персонала выбранного предприятия;
- выявление проблемных зон в управлении мотивацией персонала ИП;
- обоснование предложений и разработка рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией персонала ИП Грицан Л.М.

Работа состоит из 3 глав. В первой главе «Теоретические основы управления мотивацией персонала в организации» рассмотрены содержание

управления мотивацией персонала в организации, элементы системы управления мотивацией персонала, влияние мотивационной структуры персонала на механизм мотивирования в организации. Во второй главе «Анализ управления мотивацией персонала в ИП Грицан Л.М.» приведены общие сведения и результаты деятельности предприятия, характеристика персонала предприятия, особенности действующей системы мотивации персонала, мотивационные типы работников предприятия. В третьей главе «Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала в ИП Грицан Л.М.» обоснованы предложения по изменению системы оплаты труда продавцов, рекомендации по формированию индивидуализированной системы управления мотивацией персонала, расчеты эффективности предлагаемых мероприятий.

Работа выполнена на 105 листах машинописного текста, имеет 3 приложения.

Основное содержание работы. Управление мотивацией персонала является одной из самых сложных задач менеджмента компании. Сам процесс мотивации обусловлен не только и не столько внешними факторами, сколько внутренними причинами: потребностями, интересами, ценностями. При этом существует множество условий и факторов, определяющих эффективность системы управления мотивацией персонала на предприятии.

Результатом управления мотивацией является формирование системы мотивации труда персонала организации как совокупности целей и задач, стратегии и политики организации в области мотивации и стимулирования, принципов мотивации и стимулирования труда, методов управления, структуры системы мотивации и стимулирования труда, технологии формирования данной системы.

В управлении мотивацией может быть использовано две стратегических подхода (по отдельности или комплексно):

1. мотивирование – сделка, договор, использование сложившейся мотивационной структуры в организационных целях («Я даю тебе то, что тебе

надо, а ты предоставляешь мне то, в чем я нуждаюсь»). Для такого мотивирования необходимо знать, какая мотивация характеризует сотрудника (диагностика ведущих мотивов) и к каким стимулам он наиболее чувствителен. Этот подход эквивалентен стимулированию;

2. мотивирование – формирование мотивационной структуры, наиболее адекватной организационным задачам. По сути, этот подход близок задаче воспитания: развитию и усилению одних внутренних мотивов и ограничению, блокированию других внутренних мотивов.

Механизм мотивации трудовой деятельности – это сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил (прежде всего, потребностей, интересов, ценностей) и внешних воздействий (благ - стимулов), определяющих формирование мотивов труда. Содержание механизма мотивации трудовой деятельности на субъективно-личностном уровне состоит в последовательной реализации четырех этапов: формирования и осознания потребностей, поисковой активности, формирования мотивов, функционирования мотивации. На организационно-управленческом уровне оно проявляется в регулировании мотивационной структуры работников в зависимости от целей организации.

Система управления мотивацией должна соответствовать, с одной стороны, потребностям работников (это определяет применяемые на предприятии виды и формы стимулов), и с другой стороны, целям и задачам предприятия (это формирует соответствующие условия применения стимулов).

Основными требованиями системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала являются 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 и постепенность изменения.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Они могут быть разделены на административные, экономические и социально-психологические.

В качестве теоретической базы выполнения выпускной работы выступали основные мотивационные теории, в том числе В. Герчикова, который выделяет пять базовых типов мотивации, определяющих общую направленность поведения работника. Практическая значимость концепции В. Герчикова заключается в обосновании видов и форм стимулирования применительно к каждому мотивационному типу сотрудников. Эта модель была использована при анализе управления мотивацией в выбранном предприятии – ИП Грицан Л.М.

Индивидуальный предприниматель Грицан Л.М. зарегистрировано в 2008 году. Предприятие занимается розничной торговлей продуктами питания в двух продуктовых магазинах г. Красноармейска Саратовской области. Свою миссию предприятие видит в удовлетворении потребностей в продуктах питания жителей г. Красноармейска через бесперебойное предоставление разнообразных качественных и дешевых товаров.

Конкурентные преимущества магазинов ИП:

- Удачное месторасположение зданий;
- Относительно низкий уровень цен по сравнению с другими крупными продовольственными магазинами города;
- Квалифицированный и доброжелательный персонал;
- Минимальные временные потери на поиск и покупку товаров;
- Дополнительные услуги (наличие парковки для автотранспорта покупателей).

На предприятии действует линейная структура управления, свойственная малому бизнесу и представляющая собой простейшую форму организации управления иерархического типа без специализации управленческого

труда. Ассортимент магазина максимально сбалансирован и состоит из товаров повседневного спроса. В целом деятельность ИП прибыльна, предприятие финансово устойчиво, хотя темпы развития недостаточны.

В ИП Грицан Л.М. работает 11 человек, в том числе 6 продавцов и 3 уборщицы. Коллектив устоявшийся, с сформировавшейся организационной культурой и достаточно благоприятным социально-психологическим климатом. Грицан Л.М. совмещает роли владельца и руководителя предприятия и отвечает за действия своих сотрудников во время работы.

Система управления персоналом имеет черты самоуправления, основанной на полной взаимозаменяемости. На предприятии действует повременно-премиальная система оплаты труда, характеризующаяся независимостью от выработки и количества проданной продукции. При всех минусах данная система более-менее подходит торговле в формате «магазин у дома». Средний заработок продавца в ИП Грицан Л.М. в 2013-2014 годах составил 7000 руб./мес., в 2015 году – 9000 руб./мес.

Регулярная и формализованная система поощрения персонала ИП в настоящее время отсутствует. Поэтому все зависит от оценки руководителем индивидуального подхода каждого сотрудника к своим обязанностям. Применяемые положительные стимулы, используемые в организации следующие:

- устная публичная похвала руководителя;
- совместные чаепития, корпоративы и праздники;
- подарки ко дню рождения;
- продуктовый кредит. Сотрудникам в качестве поощрения разрешено брать продукты под запись в не зависимости от того, заработал сотрудник данную сумму на данный период или нет. Ограничением выступает сумма предполагаемого заработка;
- беспроцентная ссуда. В случае непредвиденных материальных проблем сотрудникам выдается беспроцентный займ, размер которого рассчиты-

вается индивидуально в зависимости от обстоятельств и репутации (в том числе стажа работы в ИП);

- годовые премии по результатам работы торговых точек и магазинов в размере среднемесячного заработка сотрудника;

- подарки ко дню рождения.

Кроме того, используются и отрицательные стимулы:

- устные выговоры в случае ненадлежащего исполнения обязанностей;

- воспитательные беседы;

- штрафы в размере недостачи;

- увольнение в случае систематического нарушения трудового распорядка и неисполнения обязанностей

Проведенное исследование мотивационных типов наиболее важной группы сотрудников ИП Грицан Л.М. – продавцов по методике В. Герчикова показало, что мотивационные профили сотрудников существенно различаются, у большинства продавцов преобладает патристический тип мотивации. На второе место вышла люмпенизированная, на третье – инструментальная и профессиональная, на последнее – хозяйская мотивация. Если сравнить полученный усредненный профиль с предпочитаемым для торговых работников, то получается, что имеющийся у продавцов мотивационный профиль не подходит характеру работы и отрицательно влияет на результативность труда.

В работе обоснована целесообразность перехода на комбинированную модель оплаты труда продавцов на основе создания фиксированных «коридоров». По этому варианту фиксированный бонус исчисляется с оборота продавца и составляет:

- 70-75% - 6000 руб., то есть заработок остается прежним, если поддерживается достигнутый уровень товарооборота;

- 75- 80% - 7000 руб.;

- 80-85% - 8000 руб.;

- 85-90% - 9000 руб.;

- 90-95% - 10000 руб.;

95-100% - 12000 руб.;

100-105% - 14000 руб.

Достоинством данного варианта является привязка к любому плану продаж. При этом руководство ИП будет примерно знать, сколько нужно будет заплатить своим сотрудникам в конце месяца, сможет рассчитывать фонд оплаты труда не только на месяц, но даже на год. Сами продавцы также смогут примерно знать, сколько получают, и будут мотивированы больше продавать.

Учитывая преобладание патристического типа мотивации большинства продавцов, в премиальной части помимо процентов от личных продаж необходимо использовать и проценты от общих продаж. Совокупная зарплата должна состоять из 3 частей в следующем соотношении:

- постоянный оклад в размере 50% от всего заработка;
- фиксированные проценты (бонусы) от личных продаж (продаж смены) в размере 20%;
- фиксированный процент от общих продаж магазина в размере 30% совокупного заработка.

С учетом специфики спроса на продукты питания в качестве основного рекомендован ежемесячный режим выплат бонусов. Такой период (в отличие от нынешнего годового) позволит сделать более четкой связь между приложенными усилиями и результатами. Расчет показали, что, несмотря на увеличение фонда оплаты труда, в результате перехода на новую систему оплаты труда эффективность работы магазинов повысится: объем товарооборота возрастет на 30%, отдача с единицы фонда оплаты труда возрастет на 5% и составит почти 15 руб./руб., удельный вес ФОТ в товарообороте сократится на 6%.

Помимо официального стимулирования, основанного на единых для всех сотрудников правил стимулирования, зафиксированных в документах, эффективное управление мотивацией должно включать меры и индивиду-

ального стимулирования как воздействия руководителей на подчиненных, учитывающего их индивидуальные особенности (табл. 1).

Таблица 1 – Виды стимулирования для продавцов ИП Грицан Л.М.

Виды стимулирования	Сотрудники		
	Продавец 1	Продавцы 2, 3, 5, 6	Продавец 4
Негативные	запрещены	применимы в знаковой форме	базовые
Денежные	применимы	нейтральные	нейтральные
Натуральные	применимы при целевой договорённости	применимы в знаковой форме	базовые
Моральные	нейтральные	базовые	нейтральные
Патернализм	запрещен	применим	базовый
Организационные	применимы	нейтральные	запрещены
Карьера, развитие	применимы	нейтральные	запрещены
Участие в управлении	базовые	применимы	запрещены

Поэтому в отношении продавца 1 следует применять основным мотиватором должно стать привлечение к обсуждению и решению текущих вопросов управления магазином, предоставление возможности влиять на процесс выполнения работы. В отношении 2, 3, 5, 6 продавцов базовыми должны стать различные морально-психологические стимулы. Нематериальные поощрения для них могут быть выражены в виде устной благодарности, награждения титулом «лучший продавец месяца», размещением благодарственных писем покупателей и грамот предприятия на видном месте, размещением на доске объявлений фамилий и фотографий передовиков.

Для продавца 4 основной формой стимулов должны стать материальные в натуральной форме, а также авторитарный стиль руководства с жестким контролем и преобладанием наказаний. Для этого продавца следует проявлять патернализм, заключающийся в гарантиях стабильной занятости, атмосфере семейных отношений, получении пособий в трудных жизненных ситуациях, автоматического в зависимости от возраста и стажа непрерывной работы.

Затраты на реализацию этих предложений практически отсутствуют или малы, но дают существенный дополнительный экономический эффект. Реализация этих предложений обеспечит прирост выручки от продаж в размере 2,76 млн.руб. в год.

Заключение. Мотивация человека представляет собой сложную систему, в которой мотивы образуют определенную иерархическую структуру. Поэтому мотивационная структура – это совокупность как осознаваемых, так и неосознаваемых мотивов человека в конкретном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека. Важно подчеркнуть, что структура мотивационной сферы не является застывшей, статической, а развивается, изменяется в процессе жизнедеятельности и трудовой деятельности в частности.

В целом основные направления совершенствования системы мотивации персонала в ИП Грицан Л.М., на наш взгляд, следующие:

1. Усиление роли переменной части заработка персонала.
2. Совершенствование структуры и повышение гибкости мотивационного пакета, которая не требует от работодателя серьезных затрат, но при этом позволяет создать сплоченный рабочий коллектив.
3. Привязка размера дополнительных денежных сумм, бонусов, компенсаций к индивидуальным и коллективным результатам деятельности продавцов.
5. Схема начисления доплат и премий должна быть понятна обычному продавцу, чтобы он мог сам представлять, без сложных расчетов и малопонятных коэффициентов, какую сумму он получит по итогам месяца.
6. Осторожное использование штрафов, которые не мотивируют основную часть сотрудников работать лучше, более мотивирующей является система бонусов за работу без нарушений.
7. совершенствование оплаты труда невозможно без наличия плана продаж, к которому привязывается переменная часть заработка. Он может быть на год для всего магазина, на месяц для всего магазина, на месяц или на день для продавца. К сожалению, такие планы в ИП Грицан Л.М. в настоящее время не разрабатываются.
8. Необходимо планировать фонд оплаты труда торгового персонала. Владельцу магазина необходимо просчитать, какая сумма от общего оборота

компании уходит на заработную плату. Рекомендованный фонд оплаты не должен превышать 7 - 10% от оборота торговой точки¹. Наличие плана продаж и планового фонда оплаты труда являются необходимыми условиями для разработки системы денежного стимулирования, без этого определить размеры и механизм премирования невозможно.

9. Руководству предприятия нужно разработать положение об оплате труда, включая премирование, и довести его основные положения до работников. Только в этом случае будут обеспечены правила эффективного стимулирования, описанные в первом разделе работы, в том числе прозрачность и понятность.

10. При выборе должностных обязанностей и способах мотивации конкретного работника необходимо учитывать его психологические особенности и мотивационный тип.

¹ Как рассчитать заработную плату продавца // www.clever-fashion.ru