

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

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «O'STIN»)**

студентки 5 курса 571 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Смолич Марии Сергеевны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

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

подпись, дата

Пчелинцева И.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Актуальность темы исследования. Современная организация – уникальный механизм, надежное и эффективное функционирование которого в условиях рынка зависит от слаженности в работе всех его элементов и систем. По мнению специалистов в области управления, эффективность современной организации во многом определяется компетентностью персонала, его мотивационными установками на труд. Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация и стимулирование являются неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей организации.

Цель данной работы на основе анализа теоретических основ и практики управления мотивации персонала разработать мероприятия по его совершенствованию в организации.

Для достижения цели в работе решались следующие **задачи**:

- провести обзор российских и зарубежных литературных источников по проблеме совершенствования системы мотивации и стимулирования труда;
- выбрать объект исследования и дать его характеристику;
- осуществить сбор информации для анализа управления мотивацией персонала в организации;
- провести анализ существующей системы управления мотивацией персонала в организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в организации.

Объектом исследования является управление мотивации персонала в магазине мужской и женской одежды «O'STIN», расположенный по улице Орджоникидзе, 1, города Саратова.

Предметом исследования является организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления мотивации персонала в организации.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление мотивацией персонала в организации — это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду.

Руководителю как субъекту управления в процессе управления мотивацией подчиненных необходимо:

- стремиться сделать работу каждого подчиненного интересной ему, минимизировать рутину;
- поощрять сотрудничество, групповую и проектную работу;
- предоставлять возможность работникам ощущать профессиональный и личностный рост;
- своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;
- стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;
- обеспечить информацию о том, что поощряется, в форме «обратной связи».

Эффективность управления мотивацией персонала обеспечивается формированием и функционированием системы мотивации персонала организации.

Основная цель формирования и функционирования системы мотивации персонала обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, прежде всего посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Мотивация персонала – это сложный процесс. Можно выделить два основных вида мотивации: материальную и нематериальную¹.

Материальная мотивация выражается в денежных выплатах, либо предоставлении сотруднику благ материального характера.

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ «O'STIN»

В данной организации используется два метода управления мотивации: материальный в виде премиальной части заработной платы и нематериальный, представленный различными корпоративными мероприятиями.

Материальная мотивация.

В магазине одежды «O'STIN» заработная плата рассчитывается в соответствии с разработанной системой, утвержденной директором. Система начисления заработной платы пересматривается каждые шесть месяцев для соблюдения конкурентной ситуации и объявленных обязательств по

¹ Михайлина Г. И. Управление персоналом: Учебное пособие / - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 280 с.

заработной плате. Заработная плата у сотрудников розничной сети состоит из оклада, процентов от товарооборота в месяц, бонусов за выполнение плана. Сумма по процентам у продавцов-кассиров считается от товарооборота за проработанные дни, у администратора и управляющего считается от товарооборота за весь месяц. График работы всего персонала скользящий, то есть, если календарный месяц составляет 31 день, то в соответствии с рабочим графиком получается 21 рабочий день и 10 выходных, вместе с праздничными днями. Согласно трудовому законодательству оплачиваются больничные листы, предоставляются оплачиваемые регулярные отпуска. Оплата отпуска производится за три дня перед ним, вместе с заработной платой за предыдущий месяц или в аванс. Продолжительность отпуска составляет 21 календарный день. Каждый сотрудник может взять отпуск, разбив его пополам².

В настоящий момент в организации преобладает материальное мотивирование персонала, основанное на использовании экономических законов и категорий.

Однако существуют и другие формы мотивации персонала:

– предоставление гибкого рабочего дня для всех сотрудников, кроме управляющей:

– организация и проведение праздничных вечеров (Новый год, день работников торговли);

Данные мероприятия проводятся за счет компании.

– проведение корпоративных мероприятий, так называемый тимбилдинг³ (совместные походы на пикники, выезды на природу, участие в спортивных мероприятиях);

Такие мероприятия проводятся по инициативе управляющей и с согласия всего персонала. Финансирование проводится самими участниками.

² Устав организации ООО «O'STIN» за 2014г.

³ Словарь иностранных слов / Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – Москва: ЮНВЕС, 2011.– 340 с

- возможность приобретения работниками одежды со скидкой 30% всем категориям работников;
- новогодние подарки для детей работников организации за счет компании;
- обеспечение униформой всех сотрудников (раз в полгода) за счет организации.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ «O'STIN»

Целью и задачей каждой торговой организации являются не только эффективные продажи, но и минимизация таких издержек, как недостачи товаров из-за краж. Решение этой проблемы входит в должностные обязанности каждого сотрудника из числа торгового персонала организации.

Весь торговый персонал обязан постоянно наблюдать за покупателями и товаром для предотвращения краж.

Для анализа и учета сохранности товара еженедельно проводятся выборочные инвентаризации по отделам и категориям товаров. А каждые полгода проводится плановая инвентаризация всего товара, находящегося на территории данного магазина.

Для каждого магазина рассчитывается план недостачи. Если по итогам плановой инвентаризации магазин превышает это значение – все сотрудники лишаются бонусной части заработной платы. В данном случае это негативная мотивация. Она не очень эффективна. Ведь достаточно всего лишь не превысить заданное значение.

Было бы значительно эффективнее внедрить положительную мотивацию. Заинтересовать персонал дополнительной бонусной надбавкой за минимальное значение недостачи.

На основе планового значения выделить процент, который бы пошел в этот дополнительный бонус для торгового персонала.

Если недостача устранена на:

- от 50% до 70% - бонус составит 1,6% от планового значения;
- от 70% до 90% - бонус составит 2,2% от планового значения;
- от 90 до 100% - бонус составит 3,0% от планового значения.

Например: в 2017 году плановое значение допустимой недостачи составляло 120 000 рублей. По итогам плановой инвентаризации это значение не превысило 60 000 рублей, а это значит, что недостача устранена на 50%. Тогда бонусная надбавка для одного сотрудника составила бы:

$$120\ 000 * 0,16 = 1\ 920 \text{ (рублей).}$$

В качестве инструмента нематериальной мотивации в сфере продаж также используют обучение. Благодаря постоянному совершенствованию навыков продаж развивается не только отдельный сотрудник, а вся организация в целом.

Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:

- в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

- обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т. п.;

- обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

В свою очередь, работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

– расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации;

– повышение квалификации и профессиональной компетентности⁴.

Исходя из предложенных мероприятий, следует рассчитать основные затраты на проводимые мероприятия и дополнительный доход, полученный после их проведения.

Таблица 7 – Показатели годового экономического эффекта предлагаемых мероприятий по мотивации персонала магазина «O'STIN»

Затраты	Сумма затрат в год (руб.)	Результат (руб.) Упущенная выгода* Дополнительная прибыль**	Годовой экономический эффект (руб)
Обучение персонала	40 000	60 000*	35 040
Выплата бонуса за сокращение показателей по недостатке	24 960	1 197 520**	1 172 560
Итого	64 960	1 257 520	1 207 600

Таким образом годовой экономический эффект после внедрения предлагаемых мероприятий составит 1 207 600 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление мотивацией сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку мотивация выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация является неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Она

⁴ Жуковский И. Смена системы вознаграждения. Управление персоналом / И. Жуковский – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 153 с

позволяет в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей организации.

В данной работе описаны известные в настоящее время материальные и нематериальные виды управления мотивации. В качестве объекта исследования был рассмотрен салон мужской и женской одежды «O'STIN», расположенный на улице Орджоникидзе,1, ТЦ «Оранжевый», города Саратова. На примере, которого была изучена система управления мотивации персонала с целью его усовершенствования.

Оценка существующей системы мотивации магазина «O'STIN» показала, что для данной организации характерно как материальное, так и нематериальное стимулирование.

Результаты исследования системы мотивации магазина «O'STIN» показали преобладание таких мотивационных факторов, как: престиж организации, возможность продвижения и повышения, уважение за качество работы, конкурентоспособная заработная плата.

Меньше всего уделено внимание обучению и повышению квалификации персонала, а так же мотивации за сохранность товара в торговых помещениях. На основе проведенного анализа были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления мотивации персонала, которые включают в себя экономические и административные методы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология", "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 439 с
2. Бодрова О. Премии в ассортименте. Справочник по управлению персоналом / О. Бодрова – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 387 с

3. Большаков А.С., Михайлов В.И., Современный менеджмент, теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 144 с
4. Бычков В.П., Бугаков В.М., Гончаров В.Н.; Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 237 с.
5. Варданян И. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа / И. Варданян – Москва: Дело, 2013. – 80 с
6. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин – Москва: Дело, 2015. – 280 с
7. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе: Социально – психологический практикум / И.П. Волков – Ленинград: Лениздат, 2017. – 144 с
8. Вострикова Л.А. Основы и методы факторного анализа вознаграждения персонала. Справочник экономиста / Л.А. Вострикова, О.М. Купрюшина – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 210 с
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебное пособие / Б.М. Генкин – Санкт-Петербург: УЭФ, 2013. – 264 с
10. Гутгарц Р.Д. Использование новых информационных технологий в управлении кадрами. Менеджмент в России и за рубежом / Р.Д. Гутгарц – Москва: Дело, 2015. – 113 с
11. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник /. - М.: Дашков и К, 2013. - 292 с.
12. Дементьева А.Г., Соколова М.И. Управление персоналом: Учебник /; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - М.: Магистр, 2013. - 287 с
13. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Доиль – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 400 с
14. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: Учебное

пособие / - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 297 с.

15. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин – Новый Новгород, 2013. – 158 с.

16. Жуковский И. Смена системы вознаграждения. Управление персоналом / И. Жуковский – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 153 с

17. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник / - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 336 с.

18. Кельперис Г. Повышение квалификации в процессе управления персоналом/ Г. Кельперис // ЭКО. 2016. №7. С. 17 – 28.

19. Кохно П.А. Менеджмент / П.А. Кохно, В.А. Микрюков – Москва: Центр, 2016. – 224 с.

20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебное пособие / А.Я. Кибанов – Москва: ИНФРА-М, 2013. –360 с

21. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Уч. пос. / - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2014. - 255 с

22. Словарь иностранных слов / Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – Москва: ЮНВЕС, 2011.– 340 с

23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – Москва: 2015. – 720 с

24. Минева О.К., Ахунжанова И.Н, Мордасова Т.А.; под ред. О.К. Миневой «Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала»: учебник / - М.: ИНФРА-М, 2017. — 160 с.

25. Минин Э.В. Заработная плата: вопросы и ответы: Справочно-методическое пособие / Э.В. Минин, В.И. Щербаков – Москва: Профиздат, 2015. – 96 с

26. Михайлина Г. И. Управление персоналом: Учебное пособие / - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»,

2013. - 280 с.

27. Нортон Д., Каплан Р. Стратегические карты: Пер. с англ. М.: Олимп-Биз-нес, 2015.

28. Толковый словарь по управлению. / Сост. С.Н. Петров и др. – Москва: Аланс, 2011. – 224 с

29. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г., «Организационное поведение» «Мотивация персонала» - 2-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 312 с.

30. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 270 с

31. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект / А.В. Филиппов – М.: Экономика, 2013. – 160 с

32. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография /. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 122 с.

33. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала – М.: Профиздат, 2015.

34. Шлендера П.Э. Управление персоналом организации: Учеб. пособие - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. - 398 с.

35. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб. Пособие – Москва: Интел-Синтез, 2013. – 86 с

36. Трудовой кодекс Российской Федерации (по состоянию на 20 апреля 2008 г.) – Новосибирск: Сибирский унив, 2013. – 205 с

37. Устав организации ООО «O'STIN» от 2014 года.