

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

**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЕВРОТЕКС» МАГАЗИН «ПРОМОД»)**

студента (ки) 4 курса 442 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Исаковой Виктории Валерьевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

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

подпись, дата

Землянухина Н.С

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена глубокими изменениями систем управления в организациях, связанными с завершением перехода России на новую модель хозяйствования и закрепление ее роли в мировой экономике. Проблемы формирования социально-трудовых отношений, в том числе, проблемы управления трудовой мотивацией, были актуальны всегда. Известно, что общественное богатство и благосостояние создаются трудом, взаимодействующим с природой, а результативность и эффективность труда в основном зависят от его мотивации и стимулирования. Управление мотивацией труда динамично изменяется по мере развития человека и общества. Наука призвана исследовать это развитие с определенным опережением, прогнозируя ход развития и рекомендуя соответствующие меры с учетом ожидаемых тенденций. В России вопрос качества управления мотивацией труда стоит сегодня особенно остро, поскольку эффективность и конкурентоспособность большинства предприятий не всегда соответствуют требованиям, обусловленным глобализацией и информатизацией мировой экономики. В годы рыночных реформ в России основное внимание реформаторов уделялось достижению макроэкономических монетарных параметров на основе либерализации и форсированной приватизации госсобственности. Однако было проигнорировано общепризнанное положение о том, что определяющим фактором развития является именно труд, а также вся сфера производства, где он находит свое применение. Это справедливо при ориентации производства на удовлетворение общественных потребностей, большинство из которых принимает форму рыночного спроса. Чтобы в социально-экономической системе современной России и ее хозяйственном механизме возродить главенствующую роль труда, необходимо, прежде всего, его должным образом мотивировать и стимулировать. Данный процесс важно осуществлять на научно выверенной основе, которая не может быть создана без серии исследований системного порядка в области управления мотивацией труда, и в том числе в масштабе отдельно взятой организации.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками. И во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную сферу личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь, именно, эта система сегодня наиважнейшей резерв повышения эффективности производства.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей; определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающих их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Среди отечественных экономистов, значительный вклад в исследование социально-трудовых отношений и, в том числе, мотивации труда в организациях внесли: Абалкин Л.И., Аитов Н.А., Батышев С.Я., Волгин Н.А., Гвоздева Н.И., Добрынин А.И., Ельмеев В.А., Иванов А.П., Ковригин М.А., Костин Л.А.,

Котляр А.Э., Куликов В.В., Маслова И.С., Марцинкевич В.И., Мильнер Б.З., Назимов И.Н., Немченко В.С., Пилипенко Н.Н., Плинер М.Д., Руденко Г.Г., Рузавина Е.В., Сонин М.Я., Уткин Э.А., Шаховская Л.С., Ягодкин В.Н. и др.

Зарубежные экономисты, внесшие существенный вклад в разработку проблем управления трудовой мотивацией в фирмах: Альберт М., Аткинсон Дж., Врум В., Герцберг Ф., Друкер П., Дэвне К., Киллен К., Котлер Ф., Лоулер Э., Лютенс Ф., Макклеланд Д., Маркс К., Маслоу А., Мескон М., Некман Дж., Оучи В., Портер А., Роббинс С., Синк Д.С., Хедоури Ф., Шелдок О., Якокка Л. и др.

Несмотря на наличие большого числа фундаментальных и прикладных работ в области управления трудовой мотивацией применительно к организациям отечественных и зарубежных ученых, в настоящее время имеется ряд еще нерешенных теоретических и практических проблем. В первую очередь речь идет о влиянии на трудовую мотивацию социально-экономических изменений в обществе, вызванных процессами глобализации и информатизации экономики. Новые возможности и реалии информационного общества XXI-го века существенно изменяют личные приоритеты каждого работника, что в свою очередь, ограничивает практическую применимость разработок в области мотивации труда, разработанных в начале и середине XX-го века для общества индустриального.

Вышеуказанные изменения, несомненно, оказывают влияние на современную российскую экономику. Однако, в России, в отличие от ряда зарубежных стран с устоявшейся рыночной экономикой, на трудовой мотивации работников сказывается влияние позднего советского периода, и периода радикальных политических и экономических реформ, в ходе которых прежняя социально-экономическая система и соответствующий ей хозяйственный механизм были практически разрушены. Сочетание воздействия общемировых тенденций и внутренних факторов обуславливают специфические особенности трудовой мотивации работников в современной России. Эти особенности представляют собой проблему с точки зрения управления, поскольку мешают эффективно использовать западные методики управления трудовой мотивацией. Тем не менее, причины деформации трудовой мотивации работников в России и

возможные пути ее исправления сегодня также остаются практически неисследованными.

В области трудовой мотивации слабо исследован вопрос, какие мотивы к труду возникают, развиваются и доминируют у работников в новых социально-экономических условиях. Не изучено, каким образом эти мотивы образуют единую комплексную мотивацию к труду личности, как их следует использовать при построении систем управления трудовой мотивацией в масштабе организации с целью повышения производительности труда, уровня конкурентоспособности фирмы и эффективности хозяйствования в целом.

Таким образом, актуальность задачи стимулирования персонала, в связи его с мотивацией несомненна.

Цель выпускной квалификационной работы – опираясь на теоретические основы мотивации и стимулирования персонала провести анализ системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии и разработать программу по её совершенствованию.

Объект исследования – формы и методы мотивации работников ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод».

Предмет исследования – система мотивации и стимулирования персонала в организации.

Для реализации цели выпускной квалификационной работы в ней необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие мотивации и стимулирования персонала организации;
- исследовать системы мотивации и стимулирования персонала организации и их элементы;
- проанализировать механизм мотивации персонала в организации;
- дать краткую характеристику организации ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод»
- провести анализ системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод»

- выявить проблемы мотивации и стимулирования персонала в ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод»

- определить направления совершенствование материального стимулирования персонала работников магазина

- определить возможности расширение использования нематериального стимулирования;

- провести расчет эффективности предложений по совершенствованию мотивации и стимулированию персонала ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод»

Работа выполнена на основе методического материала по теме исследования с привлечение практических данных исследуемого предприятия - ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод».

В первой главе дипломной работы рассмотрены теоретические основы исследования мотивации и стимулирования персонала организации.

Рассмотрение понятия мотивации и стимулирования персонала организации позволил автору сделать следующие выводы:

- мотивация – это использование мотивов поведения человека для управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и повышению производительности труда. Мотивация включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты.

Системой мотивации в качестве стимулов могут предусматриваться любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека при условии, что их получение предполагает трудовую деятельность.

Стимулирование труда – это процесс воздействия на трудовое поведение (мотивы) работника с помощью экономических, организационных и социально-психологических методов управления, которые учитывают мотивы, движущие деятельностью работника, и направлены на достижение цели (целей) и задач предприятия по обеспечению максимально возможной производительности труда (эффективной работы) путем воздействия на внутренний механизм человека, который связан с его потребностями и активизируется под

воздействием стимулирования (факторов, побуждающих к труду). При этом эффект от функционирования трудовых ресурсов предприятия будет максимальным, если главной целью стимулирования являются такие экономические, организационные и социально-психологические рычаги воздействия, которые будут в максимальной степени учитывать потребности каждого работника.

Различают стимулирование материальное, нематериальное и моральное.

Исследование системы мотивации и стимулирования персонала организации и их элементов позволило автору сделать определить, что система трудовой мотивации - это подсистема общества, целью (результатом) функционирования которой является формирование определенного, исторически обусловленного типа отношения к труду, в результате взаимодействия сознания субъекта и комплекса внешних воздействий (стимулов к труду). Система мотивации определяется конкретной ситуацией, в которой работает предприятие.

Система материального стимулирования представляет собой методы материальной заинтересованности работника в достижении определенных результатов деятельности, может быть денежной и неденежной.

Система нематериального стимулирования работников предполагает совокупность взаимосвязанных составляющих, с помощью которых принимаются и реализуются решения о нематериальном вознаграждении работников.

Анализ механизма мотивации персонала на предприятии, позволил автору сделать следующие выводы:

Мотивы и их формирование, все многообразие потребностей, установки, потенциал личности, так или иначе, отражаются, систематизируются и изучаются в различных теоретических концепциях мотивации персонала и служат первым шагом в разработке мотивационного механизма.

Мотивационный механизм характеризуется как совокупность мотивов, формирующихся под влиянием мотивообразующих воздействий, как

комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики.

При формировании положительной и эффективной трудовой мотивации специалистов, важно понимать сущность мотивационного механизма, знать его особенности и учитывать их в трудовой деятельности. Кроме того не следует забывать о том, что основы трудовой мотивации человека складываются в раннем детстве. Формирование мотивационного механизма происходит под воздействием ряда взаимосвязанных факторов: семьи, детского и школьного окружения, сокурсников и преподавателей в профессиональном учебном заведении. А разворачивается данный процесс уже непосредственно на рабочем месте в ходе трудовой деятельности.

Вторая глава посвящена анализу мотивации и стимулирования персонала в ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод».

Компания «ЕвроТекс» является крупнейшей в России региональной сетью магазинов одежды. На данный момент, успешно действуют более 60 магазинов в 7 регионах Российской Федерации. Постоянными покупателями магазинов ООО «ЕвроТекс» являются более 200000 человек и их число постоянно растет, потому что еще никто в России не предлагал покупателю такого соотношения качества-цены-ассортимента.

Основной внимание в системе мотивации и стимулирования персонала ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» сделано на материальные методы, которые позволяют гарантировать стабильную систему оплаты труда обеспечивая выплату минимального размера оплаты труда, предусмотренную законом. Заработная плата сотрудникам выплачивается два раза в месяц 10 и 25 числа.

В ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» установлена повременная оплата труда, где за основу берется оклад. Каждый работник имеет свой оклад, который оговорен в приказе о приеме на работу.

Основной заработок работников ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» определяют следующим образом:

- если эти работники отработали все рабочие дни месяца, то их оплату составят установленные для них оклады;

- если же они отработали не полное количество рабочих дней, то их заработок определяют делением установленной ставки на календарное количество рабочих дней и умножением полученного результата на количество оплачиваемых за счет предприятия рабочих дней.

Оплата работы в выходные и праздничные дни компенсируется работнику предоставлением другого дня отдыха или, по соглашению сторон, в денежной форме. Работы в выходные и праздничные дни оплачиваются не менее одной дневной ставки сверх оклада, если работа проводилась в пределах месячной нормы рабочего времени, в размере не менее двойной дневной ставки сверх оклада, если работа проводилась сверх месячной нормы.

К дополнительной заработной плате относятся выплаты за непроработанное время, предусмотренные законодательством по труду: оплата очередных отпусков, перерывы в работе кормящих матерей, льготных часов подростков, выходного пособия при увольнении, пособие по нетрудоспособности и т.д.

Для повышения трудовой активности персонала широко используется система материального стимулирования, в которой используются различные формы – премирования за текущие результаты хозяйственной деятельности, доплаты и надбавки, различные единицы поощрения за результаты труда и социальные выплаты.

Анализ предприятия показал, что высокой степени удовлетворенности действующей на предприятии системы морального и материального стимулирования сотрудников ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» отвечают интервалы, характеризующие ожидания. А низкой и средней степени, характеризующие отношение сотрудников предприятия к существующей системе морального и материального стимулирования. Они, прежде всего, не удовлетворены существующими условиями труда и действующей системой вознаграждения.

Анализ стимулирующих и мотивационных факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности организации позволил сделать вывод о том, что работники ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» в основном недовольны существующей системой мотивации сотрудников. На предприятии используют в основном лишь денежные материальные поощрения, что по мнению сотрудников является недостаточным.

Сотрудники в то же время, предпочли бы видеть новую систему стимулирования и готовы к ней адаптироваться. Что касается предпочтений работников, то здесь мнения расходятся – для кого-то приоритетом является он сам, для кого-то семья. Это необходимо учесть при разработке новой методики мотивации и стимулирования.

На основе существующих систем стимулирования персонала как способа управления работниками и анализа деятельности ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» необходимо совершенствовать имеющуюся в организации систему мотивации и стимулирования.

По результатам проведенного анализа сформулированы требования к системе стимулирования персонала работников ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод»:

1) Системность. Сочетание всех уровней мотивации личностного, группового и организационного.

2) Всесторонность. Необходимо учитывать все факторы мотивации сотрудников.

3) Эффективность. Внедрение системы должно приносить прибыль.

Для оптимизации расходов на оплату труда работников ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» предлагается алгоритм внедрения следующих мероприятий:

- внедрение системы оценки компетенций;
- разработка соответствующих действительному положению дел должностных инструкций для всех должностей;
- корректировка показателей премирования (ключевых показателей эффективности деятельности);

-совершенствование процедуры оценки результатов труда по выделенным показателям (компетенциям);

- совершенствование системы косвенного материального стимулирования;

-совершенствование системы морального стимулирования.

Для решения выявленных проблем в ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» были предложены и реализованы следующие рекомендации и системные мероприятия:

-формирование схемы должностных окладов на основе оценки содержания труда с применением балльно-факторного метода;

-разработка принципов и механизмов установления и изменения размера доплат и надбавок компенсирующего и стимулирующего характера на основе принципа результативности деятельности;

-разработка системы материального стимулирования посредством формирования системы измеримых показателей оценки деятельности работников.

Среди наиболее распространенных форм нематериальных стимулов в ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» нами предлагается применить:

-проведение корпоративных мероприятий;

-«витрина успехов» или доска почета: присвоение звания «лучший продавец», «лучший сотрудник»;

-похвала;

-улучшение технических условий на рабочих местах: предоставление персонального компьютера, автомобиля, кондиционирование, оформление офиса;

-предоставление формы, спецодежды;

-скользящий или гибкий график;

-предоставление скидок на товары и услуги компании. Из негативных стимулов часто используются:

-давление со стороны руководства;

- запугивание увольнением;

-выговоры.

Улучшить социально-психологический климат в коллективе ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» планируется посредством привлечения в организацию специалиста-психолога, который будет отслеживать психологическое состояние работников ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» и давать рекомендации по устранению ситуаций негативно влияющих на взаимоотношение в коллективе.

Реализовать данное мероприятия можно обратившись в специальный центр психологической помощи, или приняв на работу штатного психолога.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, мотивации работника способствует создание в коллективе климата кооперации и взаимопомощи, соблюдение сотрудниками принципов взаимного уважения и доверия. Уважение руководителя по отношению к подчиненному наблюдается не только при выполнении ими общих правил поведения. Оно проявляется и в объективной оценке работы подчиненного, обсуждении с ним процесса выполнения задания, возникающих проблем и путей их решения, обмене информацией и идеями. Признание любого вклада сотрудника в общее дело должно быть позитивным, своевременным, понятным, честным и искренним, публичным и открытым, соответствующим мотивам его трудовой деятельности.

Залогом успешной мотивационной работы является планомерный подход к ее осуществлению: начиная от составления планов и программ на уровне всего предприятия, отдельного его подразделения и заканчивая мотивационными картами каждого работника.

Проведенное исследование сферы оплаты труда и мотивации персонала ООО «ЕвроТекс» магазин «Промод» на основе анализа и сопоставления данных трудовых показателей, состава ФЗП, мотивирующих и стимулирующих выплат и коэффициентов позволяет сделать ряд выводов: Совершенствование систем оплаты труда уже сейчас может дать нам рост заинтересованности работников в эффективном труде. В последнее время появилась необходимость такой системы оплаты труда, которая сформировала бы мощные стимулы усиления эффективности труда. Так как при существующей тарифной системе оплаты труда работник недостаточно заинтересован даже в малом повышении эффективности своего труда, так как большая часть его средств формируются исходя из норм и положений об оплате труда, обеспечивающих предсказуемый результат.