

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 «КАРНАВАЛ» ОП-26)**

студентки 5 курса 541 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Акулиной Елены Александровны

Научный руководитель
д.э.н., профессор кафедры
менеджмента и маркетинга

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

подпись, дата

Киреева Н.А.

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. Для разработки действенной системы стимулирования и мотивации труда на производстве представляется важным использование позитивного зарубежного и отечественного опыта и сфере мотивации и стимулирования высокопроизводительного труда. В современных экономических условиях работник должен самостоятельно, и постепенно в полной мере, оплачивать все потребляемые им и членами его семьи блага и услуги, которые надо создать, причем эффективно. Именно поэтому проблема установление соответствующей системы мотивации и стимулирования труда на предприятии и определяющих ее критериев является актуальной сейчас.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в изучении и анализе мотивации и стимулирования персонала организации.

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи** в работе:

- описать роль и значение мотивации и стимулирования персонала;
- привести методы мотивации труда персонала;
- изучить опыт зарубежных компаний в сфере мотивации и стимулирования;
- определить формирование эффективной системы управления мотивацией на предприятии;
- показать общую характеристику деятельности предприятия ООО «Карнавал» ОП-26;
- проанализировать управление персоналом компании ООО «Карнавал» ОП-26;
- дать оценку системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Карнавал» ОП-26;
- разработать меры по повышению мотивации и стимулирования персонала в ООО «Карнавал» ОП-26;
- рассчитать эффективность предлагаемых мер по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Карнавал» ОП-26.

Выбранной теме бакалаврской работы посвящено немало отечественной и зарубежной литературы, таких авторов, как Башмаков В. И., Гейц И.В., Евдокимова Е. А., Маслов Е.В., Шапиро С. А. и многих других. Работа состоит из введения, основной части, состоящей из трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Основное содержание работы. Мотивацию можно назвать как функцию управления - процесс, руководствуясь которым менеджеры предприятия побуждает сотрудников действовать так, как это было бы эффективнее для предприятия, ведь успех в деятельности этого предприятия и получение прибыли зависит от того, насколько эффективно принимают в ней участие сотрудники производственного процесса. То есть, на предприятии мотивация является побуждением работников к действиям. В свою очередь стимул обозначает внешнюю причину, которая побуждает человека к деятельности, и напротив, мотив внутреннюю побудительную силу. То есть, стимул будет замечен, возможно заранее спланирован и откорректирован, а имеет скрытый характер, он может быть как неожиданным, непредвиденным, и зависит от потребностей человека, его инстинктивных импульсов, влечений. Стимулирование как способ управления учитывает интересы трудового коллектива, непосредственно каждого сотрудника, его личности, степени их удовлетворенности, ведь потребности являются важнейшим фактором поведения человека в социальной сфере

Приведем основные мотивационных методы, применяемые на практике предприятий: применение денежного вознаграждения или же наложение взысканий; мотивирование непосредственно через работу; поощрение и вознаграждение работы в группе. Однако, мотивация – это не только раздача наград и поощрений. Сотруднику необходимо понимать, если наступит момент некомпетентного или недобросовестного выполнения им своих трудовых обязанностей, что тогда его ожидает в этом случае: какие штрафные санкции или наказания? Если данные штрафные санкции

наложены соответственно и справедливо, так еще и были ожидаемы для сотрудника, то в дальнейшем его это будет лучше мотивировать к работе. Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности.

На практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и стимулирования труда. Многие из них связаны с нематериальным поощрением. Что касается методов нематериального стимулирования, то в британских компаниях большое распространение имеет поощрение в форме подарков.

Сегодня многие российские предприятия разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала. Однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников. Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача.

Объект работы – магазин «Дочки-сыночки». На сегодняшний день, в состав сети входит 169 розничных супермаркетов в 84 городах России. Цель компании на текущий 2018 год: открывать по два розничных магазина в месяц. В нашем городе открыто два магазина, одним из филиалов сети является обособленное подразделение 26. Основным направлением деятельности ООО «Карнавал» ОП-26 являются розничная торговля детского товара. Филиал был открыт 16 декабря 2010 года. Из динамики финансовых показателей следует, что за весь рассматриваемый период организация выросла в показателях как количества чеков - 1,8%, количества проданного товара – 8,4%, что свидетельствует росту КРІпоказателей (комплексность на 7,98%, конверсия 2,85%). Можно сделать вывод, что продавцы стали активнее работать с покупателями, что привело к увеличению товарооборота на 0,5%, по отношению к аналогичному периоду. Прибыль предприятия имеет отрицательную динамику в 2017 г. По сравнению с 2016 г., что является отрицательным показателем - 16,79%, характеризующим ситуацию

на предприятии в целом. Если прибыль предприятия уменьшается, значит, оно не выполняет поставленных перед ним задач.

В организации ООО «Карнавал» ОП-26 используют линейно-организационную структуру. В данной организации руководитель наделен всеми видами полномочий по осуществлению хозяйственной деятельности обособленного подразделения. Каждый сотрудник имеет только одного непосредственного прямого руководителя. Во время отсутствия директора ОП его заменяет заместитель директора. Так же, непосредственно подчиняются директору старший менеджер склада. Управлением персонала на предприятии занимается заместитель директора. Самая ответственная должность в магазине с точки зрения директора – продавец-консультант, поскольку именно они отвечают за удовлетворение потребностей покупателей и качество обслуживания.

ООО «Карнавал» ОП-26 имеет прирост численности персонала в 2017 году по отношению к численности за 2016 год. На 13,80%. Прирост произошёл из-за увеличения штатных ставок по должности продавец-консультант и менеджер склада. Наибольшее количество сотрудников в магазине «Дочки Сыночки» ОП-26 приходится на возрастную группу 24-29 лет – 14 человек, что составляет 42,4% от всего коллектива, на втором месте стоит возрастная группа до 24 лет, 11 человек, что составляет 33,3%. Соответственно ровно 75% персонала это молодые люди возрастом до 29 лет. Данный фактор положительно сказывается на скорости выполнения поставленных задач Руководством, так как в силу своего возраста, молодёжь более энергична и оптимистично настроенная. Тем самым увеличивается и производительность труда. 55% персонала имеют средне - профессиональное образование, с высшим образованием – 30%.

На предприятии супермаркет ООО «Карнавал» ОП-26 существует материальная и нематериальная мотивация. К материальной системе мотивации труда работников ООО «Карнавал» ОП-26 относятся заработная плата, состоящая из фиксированной окладной ставки и премиальной части.

По каждому из критериев премиальной части применяется шкала в процентном соотношении от выполненного показателя к сумме начисленной бонусной части заработной платы. К нематериальным способам стимулирования сотрудников в данной компании можно отнести скидки на товары в магазине в размере 10%, бесплатная униформа, подарки детям сотрудников на новый год. Так как с 2017 года компания «Дочки Сыночки» начала очень широко использовать онлайн - вебинары и тренинги для своих сотрудников с последующим прохождением тестов. Данный шаг можно отнести именно к нематериальному способу стимулирования, так как он не несёт карательные меры.

Поэтому, далее, мы проведем оценку эффективности действующей системы мотивации в ООО «Карнавал» ОП-26. Для исследования, нами была составлена анкета, состоящая из 11 вопросов, направленных на исследование удовлетворенности работников ООО «Карнавал» ОП-26 действующей системы мотивации. В ходе исследования нами было опрошено 33 человека (полностью весь персонала предприятия) включая руководящий состав. На вопрос «Удовлетворяют ли Вас условия труда в организации ООО «Карнавал» ОП-26?» лишь 33% (11 чел.), ответили, что их полностью устраивают условия труда в которых они работают, 55% (18 чел.) ответили скорее да, чем. И только 12% (4 чел.) высказались о своем недовольствии условий труда в магазине « Дочки сыночки». Отвечая на вопрос «Что больше всего вы цените в своей работе?» можно было выбрать не больше трёх вариантов. Большая часть персонала -26%(25 чел.) ответила заработная плата,- 22% (13 чел.) ценят условия труда, 19% (21 чел.) методы поощрение персонала в целом, 14% (17 чел.) сотрудников выделили в своей работе график и уверенность в завтрашнем дне. Так же, из всех опрошенных лишь 19% (14 чел.) ценят атмосферу в коллективе. На вопрос «Какой вид поощрений Вас устраивает больше?», большая часть сотрудников супермаркета «Дочки Сыночки» 68%(23 чел.) ответили что мерильный метод (доплаты, премии, бонусы и все денежные вознаграждения) поощрение их

устраивает больше, чем нематериальный метод, лишь 32% (10 чел.) опрошенных согласны на данные поощрения. На вопрос «Отметьте какие из вариантов материального поощрения вам приемлемы в организации ООО «Карнавал» ОП-26?» - 40%(13 чел.) отметили, что премии их устраивают больше всего, 18%(6 чел.) выбрали надбавки, -21% (7 чел.) опрошенных сотрудников сделали свой выбор в пользу доплат, -15% (5 чел.) выбирают денежные бонусы лишь 6% хотят получать путевки за выполненную работу. Отвечая на вопрос «Отметьте какие из вариантов нематериального поощрения вам приемлемы в организации ООО «Карнавал» ОП-26?» 52% (17 чел.) сотрудники выбрали брать отгулы, 21% (7 чел.) предпочитают быть по истечению рабочего месяца становиться лучшим работником месяца, 12% (4 чел.) хотят бы учитывалось его мнение в работе лишь 15% (5 чел.) готовы работать за благодарность от директора. На вопрос «Устраивает ли Вас ваша нынешняя работа?» 49% (16 чел.) удовлетворены своей работой, 39% (13 чел.) отметили, что скорее да, чем нет и только 12% (4 чел.) сказали, что их не устраивает работа и в скором времени они уволятся. Между тем, на вопрос «Удовлетворены ли Вы системой мотивации в организации ООО «Карнавал» ОП-26?» в полной мере удовлетворены 27% (9 чел.) опрошенных. 43% (14 чел.) опрошенных высказали, что скорее да, чем нет, а 30% (10 чел.) – посчитали проводимую систему мотивации скорее неудовлетворительной.

Таким образом, по результатам исследования действующей системы мотивации на предприятии ООО «Карнавал» ОП-26 сделаны выводы, о том, что на предприятии нет четкой связи результатов работы сотрудника с системой вознаграждения. Можно сделать вывод, что сотрудники воспринимают действующую систему мотивации как несправедливую, также отсутствует вознаграждение работников за высокие результаты и успехи в работе, при этом проводится необъективная оценка труда сотрудников руководством. Да, можно отнести данные затруднения на неопытность администрации магазина, несформированность системы мотивации

персонала супермаркета, ссылаясь на то, что ООО «Карнавал» ОП-26 довольно молодое предприятия, и бесспорно, оно требует корректировочных изменений и дополнений в системе мотивации и методах стимулирования, применяемых к персоналу супермаркета.

В связи с чем можно сделать вывод о необходимости внедрения новой системы мотивации персонала компании, применение новых методов стимулирования труда, для дальнейшей более эффективной работы персонала магазина. Предложим ряд определенных комплексов. В первую очередь, перед началом внедрения данных мероприятий необходимо провести информационную работу по разъяснению новой системы мотивации, так как изменения, тем более не понятные для работника, могут повлиять на качество труда данного работника. Главным образом, заместителю директора необходимо указать на справедливость в вознаграждении персонала. Ведь ошибки руководства ООО «Карнавал» ОП-26 в назначении вознаграждения, если они беспричинные, могут негативно повлиять на процесс внедрения новой программы мотивации и стимулирования. Как видно из таблицы 11, данная программа включает в себя не одно направление мотивации: здесь присутствует и финансовое, и нефинансовое, и делегирование.

По итогам расчетов видно, что бюджет системы мотивации и стимулирования составить около 2 млн. руб. в год, при условии что все мероприятия будут выполняться, пройдут адаптацию среди персонала предприятия и дадут свой эффект. Обратив внимание на итоговые цифры затрат на год, видно, что наименее затратным является мероприятие по проведению корпоративных праздников и банкетов, так как проводится реже всех. Наибольшую часть затрат на себя берут денежное вознаграждение за выполнение плана, производящееся ежемесячно. Однако, можно отметить, что данный вид стимулирования и мотивации труда на ООО «Карнавал» ОП-26, как и на любом предприятии, имеющем наемных работников, является наиболее эффективным и быстрореализуемым.

При разработке данной программы одним из ее условий было выделено требование длительности проводимых мероприятий. Также указывалось на необходимость проведения постоянного контроля со стороны заместителя директора динамики изменения мотивации сотрудников. Если провести сравнение анкетирования сотрудников при текущей системе мотивации и после внедрения новой программы мотивации, то будет определен результат внедрения программы мотивации со стороны сотрудников. Анкетирование также проводится среди 33 человек – сотрудников ООО «Карнавал» ОП-26. Проводит анкетирование заместитель директора, ответственный за процесс внедрения новой программы. На основе представленных данных виден рост удовлетворенности сотрудников своей заработной платой, вследствие чего растет удовлетворенность условиями труда и в целом нынешнее работой. Удовлетворенной сотрудников системой мотивации и стимулирования выросла после внедрения программы на 5%. Благодаря данному росту удовлетворенности можно сделать вывод о том, что и производительность труда увеличится, и фондоотдача работника. Тогда в плановом 2018 г. выручка увеличится на 9,4%, рост заработной платы составит 1 037 207 руб. Прибыль в плановом 2018 г. по сравнению с отчетным 2017 г. выросла на 2 153 062 руб., или на 10,2%. Что позволяет сделать вывод о том, что внедрение данной программы выгодно для предприятия, она принесет прибыль ООО «Карнавал» ОП-26.

Заключение. Мотивация и стимулирование в практике управления занимает центральное место. Самой трудной из функций управления является мотивирование, как руководителей, так и исполнителей. Ведь это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. В структуру мотивов и стимулов труда входят потребность, которую хочет удовлетворить работник, благо, способное удовлетворить эту потребность, трудовое действие, необходимое для получения блага, цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Чтобы на практике

эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию. Эффективного управления подчиненными добиться не реально без осознания в полной мере менеджером тех мотивов, которые представляют движущую силу, стимулирующую подчиненных к выполнению своих профессиональных обязанностей.

В качестве объекта в работе был выбран торговый магазин детских товаров «Дочки-сыночки». Это коммерческое предприятие ООО «Карнавал» ОП-26. Из динамики финансовых показателей следует, что за рассматриваемый период у магазина выросли показатели количества чеков - 1,8%, количества проданного товара – 8,4%. Можно сделать вывод, что продавцы стали активнее работать с покупателями, что привело к увеличению товарооборота на 0,5% к 2017 г. Прибыль предприятия имеет отрицательную динамику в 2017 г. по сравнению с 2016 г., что является отрицательным показателем -16,79%. В качестве причины уменьшения прибыли в 2017 г. можно назвать рост операционных расходов. В ООО «Карнавал» ОП-26 используют линейно-организационную структуру. Каждый сотрудник имеет только одного непосредственного прямого руководителя. Численность магазина 33 чел. На предприятии супермаркет ООО «Карнавал» ОП-26 существует материальная (премии, надбавки, доплаты, дополнительные выплаты) и нематериальная мотивация (скидки на товары в магазине, бесплатная униформа, подарки детям сотрудников). Для исследования была составлена анкета, состоящая из 11 вопросов. Итогом стало то, что на предприятии нет четкой связи результатов работы сотрудника с системой вознаграждения. Сотрудники воспринимают действующую систему мотивации как несправедливую, также отсутствует вознаграждение работников за высокие результаты и успехи в работе, при этом проводится необъективная оценка труда сотрудников руководством, вознаграждения сотрудников несвоевременно.

В соответствии с выявленными проблемами были предложены мероприятия по улучшению стимулирования и мотивации. Внедрять данные мероприятия необходимо постепенно, четко фиксируя результаты, для дальнейшего выявления наиболее эффективного. В случае, когда все меры будут исполнены, выручка предприятия увеличится на 9,4%, а рост прибыли на 10,2%. Что позволяет сделать вывод о том, что внедрение данной программы выгодно для ООО «Карнавал» ОП-26.