

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ИП АВЕТИСЯН А.Н.)**

студента 5 курса 571 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Сорокиной Альбины Евгеньевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.А.Александрова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

Введение. Управление мотивацией – важная задача современного управления, от успешного решения которой зависит эффективность деятельности современной организации.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что мотивация является одной из основных функций управления. Ее успешное осуществление обеспечивает достижение организацией стратегических и оперативных целей деятельности. Предмет исследования — методы и механизмы управления мотивацией персонала.

Информационная база исследования: научная, справочная литература, периодические издания, нормативные документы, интернет ресурсы. Степень разработанности темы.

Изучением темы исследования занимались такие ученые как: Аллин О.Н., Сальникова Н.И., Варенов А.В., Исаев С.Ю., Волосский А., Гаудж Питер, Ильин Е.П., Кайро Дж., Кирхлер Э., Родлер К., Краснова Н.В., Кристиани А., Литвенюк А.А., Максвелл Дж., Маслоу А., Минков Е.Г., Нюттен Ж., Пряжников Н.С. и другие.

Объект исследования — мотивация персонала в ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge» и ее влияние на результативность организации.

Цель дипломного проекта – определение направлений совершенствования системы мотивации персонала в ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge» для повышения результативности организации.

Для реализации поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- изучение и обобщение теоретических основ о пнятии, видах и функциях мотивации персонала;
- исследование системы и процесса мотивации персонала;
- выделение особенностей взаимосвязи мотивации и результативности;
- выявление особенностей действующей системы мотивации персонала в ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge»;

- оценка влияния мотивации на результативность компании ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge»;

- обоснование предложений и разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge».

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что в работе исследована проблема, позволяющая определить эффективность мотивации как основной функции управления; результаты проведенного исследования создают предпосылки по дальнейшему изучению факторов, усложняющих процесс управления мотивацией персонала в организации. Результаты исследования позволяют сделать несколько выводов: Рассмотрение мотивации, как основной функции управления показывает, что она влияет на процесс побуждения подчиненных к деятельности через формирование таких мотивов поведения, которые связаны с достижением целей организации и личными целями. Это предполагает, что в процессе мотивации будут использоваться в определенной последовательности следующие категории: потребности личности – интересы личности - мотивы деятельности - действия.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что рекомендации по разработке системы мотивации студии красоты ,составленные в процессе анализа, можно применить в реальных условиях деятельности.

Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены Теоретические основы исследования влияния мотивации персонала на результативность организации: понятие, виды и функции мотивации персонала, система и процесс мотивации персонала, а так же взаимосвязь мотивации и результативности.

Во второй главе представлена анализ системы мотивации персонала в ИП Аветисян А.Н. Рассмотрена действующая система мотивации персонала, дана оценка влиянии мотивации на результативность студии красоты «Lashlounge»

В третьей главе разработаны рекомендации направления совершенствования системы мотивации персонала в ИП Аветисян А.Н. Составлены стратегии для разработку и внедрения системы KPI для персонала инструментального типа, рассмотрены дополнительные стимулы для системы мотивации персонала, а так же произведен расчет эффективности предложенных мероприятий.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

Основное содержание работы. В первой главе определены теоретические основы эффективности мотивации как основной функции управления. Мотивация — стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей;

Управляемым объектом в процессе мотивации могут выступать как сотрудники организации, так и их мотивы, в зависимости от чего говорят о первом или втором типе мотивирования соответственно. В частности, схема процесса мотивирования по первому типу, предполагает воздействие на сотрудников в рамках имеющейся у них мотивационной структуры. В основе мотивов деятельности человека находятся те или иные потребности человека, а также его ценностные ориентиры, представления о чем-либо.

Мотивация оказывает влияние на производственное поведение сотрудника благодаря стимулированию трудовой деятельности Организация системы мотивации и воздействия на нее стимулов представлена на рисунке

Определим задачи, которые решаются с помощью мотивации в управлении:

1. Признание деятельности сотрудников, стимулирование их творческой активности, которые добились высоких результатов.
2. Одобрительное отношение организации к высоким результатам деятельности сотрудников и специалистов.
3. Распространение эффективных результатов труда сотрудников и специалистов в процессе профессиональной деятельности.
4. Применение разнообразных форм поощрения и признания заслуг работников организации.
5. Улучшение морального и материального состояния сотрудников и специалистов организации через соответствующие формы признания достижений профессиональной деятельности.
6. Обеспечение процесса повышения профессиональной и трудовой активности сотрудников и специалистов организации».

На современном этапе развития российской экономики для большинства организаций роль человеческого ресурса приобретает особое значение. Человек стремящейся к выполнению определенных действий, руководствуется совокупностью побуждающих факторов – это и есть мотивация.

Основной принцип системы мотивации – оплата труда каждого сотрудника должна быть напрямую связана с его результатами. То есть сотрудники должны зарабатывать деньги, а не просто их получать. При этом каждый должен знать, какое вознаграждение он получит. Для этого необходимо разработать систему оценки результатов труда – понятные всем правила определения вознаграждения и показатели, с помощью которых можно измерить результаты работы. В основу каждого показателя следует заложить разумные нормативы деятельности в соответствии с функциональными обязанностями сотрудника. У каждого должны быть возможности влиять на свои показатели.

Основная цель процесса мотивации в организации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить

полное и эффективное использование их трудового потенциала, то есть получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Во второй главе проведен анализ действующей системы мотивации в ИП Аветисян А.Н. Студия красоты «Lashlounge» работает на российском рынке с 2018-го года. Основной вид деятельности — «Предоставление косметических услуг». Миссия студии красоты «Lashlounge» заключается в удовлетворении спроса покупателей путем предоставления им качественных услуг по доступным ценам, а так же выход в лидеры среди других студий красоты в городе Саратове.

Студии красоты «Lashlounge» присущ авторитарный тип управления с признаками демократического стиля. Голос руководителя - решающий и единственный. Подчинённые подбираются такие, которыми легче управлять, или в силу их личностных качеств. Тип организационной структуры линейно-функциональный, потому что её основу составляет принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации.

В настоящее время в салоне красоты «Lashlounge» работает 16 человек, включая директора.

Всего в работе предприятия задействовано:

- 8 мастеров по наращиванию ресниц;
- 3 бровиста;
- 2 администратора;
- уборщица;
- охранник;
- директор.

Коллектив устоявшийся, с сформировавшейся организационной культурой и достаточно благоприятным социально-психологическим климатом.

Студия красоты «Lashlounge» занимает на рынке срединное положение, т.к. оказывает услуги по средним ценам и имеет не самый большой, но и далеко не самый маленький объем клиентов. Студия конкурентноспособна.

Услуги оказываемые студией максимально сбалансированы и направлены на повседневный спрос бьюти индустрии г.Саратова, а именно качественное наращивание ресниц/оформление бровей. Качество оказываемых услуг постоянно контролируется администратором студии, а так же директором, который ежемесячно организует ,оплачиваемые выездные мастер классы для повышения квалификации мастеров.

Система мотивации персонала представлена двумя основными видами:

-материальная и нематериальная.

Рассмотрим материальную:

Lash Lounge – одна из немногих студий где за выполнение трудовых обязанностей Работнику устанавливается должностной оклад в размере 10.000,00 (Десять тысяч) рублей в месяц всем категориям работников.

Так же работодателем устанавливаются доплаты, надбавки,премии. Размеры и условия таких доплат, определены в Положении о премировании с которым Работник ознакомлен при подписании договора,а так же оплачиваемая сверхурочная работа.

ИП предоставляет сотрудникам оплачиваемый больничный, отпуск; время отдыха; отчисления в пенсионный и другие фонды.

Основными методами нематериальной мотивации в организации являются обучение сотрудника, публичная похвала, поздравления с знаменательными событиями (юбилей, бракосочетание, рождение детей,),удовлетворение санитарно-гигиеническими условиями: раздевалки, места приема пищи,доска почета.

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.

По мнению работников организации отношения между работниками и организацией должны строиться по принципу «Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы», так считает 52% респондентов, однако, еще 48% человек уверены в том, что основным принципом является «Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна гарантировать ему зарплату и социальные блага».

На вопрос «Что Вы понимаете под системой мотивации труда?» большая часть респондентов (32%) ответили сочетание всех вышеперечисленных элементов .

Большая часть респондентов 63% вкладывают в понятие «Заработная плата» - плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы, 37% считает, что заработная плата это, прежде всего, плата за знания, квалификацию. Основными элементами материальной мотивации персонала в филиале являются: заработная плата, премии по итогам работы за месяц, доплаты, льготы, социальный пакет, так считают 100% сотрудников.

Основными методами нематериальной мотивации в организации являются обучение сотрудника, публичная похвала, поздравления с знаменательными событиями (юбилей, бракосочетание, рождение детей, так ответили 100% работников.

Сотрудники полностью удовлетворены (100%) санитарно-гигиеническими условиями: раздевалки, места приема пищи. Большая часть респондентов 52% поставили 4 балла удовлетворенностью отношениями с коллегами, 28% - 5 баллов, 3 балла – 20%.

Удовлетворенность работников отношениями с непосредственным руководителем показала, что большая часть сотрудников 49% поставили 4 балла, 51% - 3 балла .

Таким образом, можно сделать вывод, что существующая система мотивации персонала удовлетворяет сотрудников организации.

Для всех салонов красоты можно определить основные проблемы – высокая текучесть и недостаточная трудовая мотивация персонала, которые руководители решают через мотивирование сотрудников совершенно разными способами .

Для выявления сходств и различий мотивационных особенностей персонала ИП обратимся к результатам исследования, полученным и интерпретированным после опроса, проведенного при помощи анкеты Герчикова.

По данным, представленным на рисунке 2.7, можно увидеть, что наиболее распространенным мотивационным типом среди персонала ИП является инструментальный тип – 50 %, для представителей которого важна самостоятельность, цена их труда и обоснованность данной цены. Наименьшую представленность здесь имеет люмпенизированный тип – 12,5%, главной характеристикой представителей которого является низкая квалификация, низкая активность, стремление к передаче своей ответственности.

Подводя итог исследования эффективности системы стимулирования в салоне можно сказать, что она не эффективна. На предприятии используется только два метода стимулирования: премия (директор, администратор и уборщица) и стенд «Лучший работник». В салоне никогда не проводили исследования мотивация сотрудников.

Говоря о недостатках системы мотивации персонала в ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge» стоит отметить, что сотрудники не ориентированы на достижение общих результатов компании. В основном работники ИП не обладают высокой степенью лояльности и не дорожат

своим рабочим местом. У сотрудников отсутствует ответственность за личные результаты работы, нет стимулов для профессионального роста.

Система морально - психологических мотиваторов в ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge» не достаточно развита. Не используются такие стимулы, как награждение лучших работников, совместный отдых. Потребность в таких стимулах есть у коллектива.

В третьей главе определены направления совершенствования мотивации персонала в ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge»

В целом основные направления совершенствования системы мотивации персонала в ИП Аветисян., 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 работников.
4. Схема начисления доплат и премий должна быть понятна, чтобы работники могли сами представлять, без сложных расчетов и малопонятных коэффициентов, какую сумму он получит по итогам месяца.
5. Осторожное использование штрафов, которые не мотивируют основную часть сотрудников работать лучше, более мотивирующей является система бонусов за работу без нарушений.
6. Необходимо планировать фонд оплаты труда персонала. Владельцу студии необходимо просчитать, какая сумма от общего оборота компании уходит на заработную плату. Рекомендованный фонд оплаты не должен превышать 7 - 10% от оборота торговой точки . Наличие плана продаж и планового фонда оплаты труда являются необходимыми условиями для разработки системы денежного стимулирования, без этого определить размеры и механизм премирования невозможно.

7. 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.

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

Заключение. Мотивацией можно назвать процесс побуждения кого-либо для достижения необходимой цели через создание необходимых мотивов. Создание системы мотивации, которая будет эффективна в конкретной ситуации и на конкретном предприятии, это важная и сложная проблема. Мотивация труда осложнена еще тем, что на нее воздействуют не только факторы, непосредственно зависящие от условий труда, но и те, которые находятся вне работы. Причем эти факторы могут быть как общесоциальными, так и индивидуальными условиями жизни сотрудника.

Мотивация сотрудников с использованием системного подхода является основным условием для повышения уровня управления с профессиональной точки зрения, а также рационального использования возможностей для мотивирования сотрудников к активной трудовой деятельности.

Система мотивации состоит из различных методов, ключевыми считаются материальные и нематериальные. Материальный метод намного проще использовать чем нематериальный, в связи с тем, что удовлетворение материальных потребностей является решающим фактором.

Мотивация трудовой деятельности персонала напрямую влияет на производительность труда, а следовательно, и на эффективность деятельности коллектива и функционирование организации в целом.

Анализ и оценка деятельности ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge» позволили выявить следующие проблемы: высокая текучесть и

недостаточная трудовая мотивация персонала, которые руководители решают через мотивирование сотрудников совершенно разными способами; сотрудники не ориентированы на достижение общих результатов компании.

В системе мотивации ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge» недостает методов, связанных с обучением и развитием персонала, материальным и социальным стимулированием трудовой активности, приобщением работников к корпоративной культуре и т. д.

В работе предложены способы изменить процедуру материального и вознаграждения: ввести в ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge» систему оплаты труда по результатам.

Проведенные расчеты объема затрат и показателей эффективности реализации вышеуказанных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ИП Аветисян А.Н. студия красоты «Lashlounge» показывают, что предполагается достичь следующих преимуществ: а) снижение затрат на методы материального мотивирования за счет введения бонусно-премиальной системы при сохранении прежнего уровня производительности труда; б) некоторый рост повышения производительности труда в среднесрочной и долгосрочной перспективе достигается при введении статьи расходов на обучение работников.

Реализация разработанных мероприятий позволит в будущем руководству компании создать более эффективную систему мотивации трудовой деятельности персонала, что, несомненно, улучшит экономическую деятельность компании с повышением основных факторов. Таким образом, цель работы достигнута. Задачи решены