

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

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

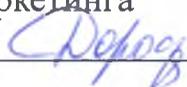
Пугачева Елена Бориевна

**АВТОРЕФЕРАТ  
выпускной квалификационной работы бакалавра**

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО  
«ЦЕНТР РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ» СУТЬ МАГАЗИНОВ «ГРОЗДЬ»)**

студентки 4 курса экономического факультета  
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль «Менеджмент организации»

Зав. кафедрой менеджмента и маркетинга  
к.э.н., доцент



---

Л.И. Дорофеева

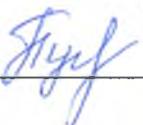
Научный руководитель  
к.э.н., доцент



---

Фурсов А.Л.

Студентка



---

Пугачева Е.Б.

Саратов 2016

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** предопределена тем, что мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, а главной задачей руководства является ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации. 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.

В связи с этим перед менеджерами по персоналу стоит актуальная задача – найти пути правильного формирования или совершенствования различных аспектов мотивации персонала организаций. Для ее решения необходима глубокая научная проработка проблем мотивации труда персонала в условиях рыночных отношений с тем, чтобы предложить организациям научно обоснованные рекомендации и методики по построению механизмов мотивации.

**Степень изученности проблемы.** В управленческой литературе много внимания уделяется изучению проблем мотивации в организации. Известны работы таких зарубежных авторов как К. Виннер, Т. Беннет, П. Мейер, Д. Рон, М. Хансон, А. Альберт, У. Брэдик, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, В. Врум и другие.

Исследования, изучающие теоретические основы мотивации труда, методологическое обоснование категории «мотивации» и ее элементов отражены в работах О.С. Виханского, Н.И. Захарова, А.Я. Кибанова, М.И. Мирской, Ю.Г. Одегова, А.Н. Оноприенко, П.С. Осипенкова, К. С. Микульского, С.Г. Струмилина, Э.А. Уткина.

**Цель дипломного проекта** заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Центр

реструктуризации» Сеть магазинов «гроздь» г. Саратов.

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи:**

1. Раскрыть теоретические основы исследования мотивации персонала в организации;
2. Проанализировать и оценить мотивацию персонала в ООО «Центр реструктуризации» Сеть магазинов «гроздь» г. Саратов;
3. Разработать рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Центр реструктуризации». Сеть магазинов «гроздь» г. Саратов;
4. Рассчитать эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Центр реструктуризации». Сеть магазинов «гроздь» г. Саратов на практике.

**Объектом исследования** является деятельность ООО «Центр реструктуризации». Сеть магазинов «гроздь» г. Саратов.

**Предметом исследования** являются организационно–управленческие отношения в процессе мотивации персонала в ООО «Центр реструктуризации». Сеть магазинов «гроздь» г. Саратов.

**Информационной базой исследования** послужили материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, электронные ресурсы Интернета, результаты социологического опроса. Наряду с этим были использованы нормативные материалы данной организации.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка литературы. В работе имеются рисунки, схемы, диаграммы, таблицы и сноски.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**В главе 1 «Теоретические основы исследования мотивации персонала в организации»** рассмотрены различные подходы к организации мотивации персонала, начиная с метода «кнута и пряника» - к системе Ф. Тейлора по оплате труда тех, кто производит больше, пропорционально их вкладу, затем – к работам Э. Мэйо, который обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, и что важно принимать во внимание психологию человека, его некоторую «нелогичность». Так появилась новая теория «человеческих отношений».

Автор рассматривает несколько трактовок понятия мотивации трудовой деятельности и, обобщая приведенные определения, делает вывод, что мотивация – это некая движущая сила, которая побуждает человека достигать определенные цели для удовлетворения своих потребностей.

В п. 1.2. «Содержательные и процессуальные теории мотивации персонала в организации» автор группирует существующие теории трудовой мотивации на содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию, при этом значительное внимание уделяется структуре потребностей, их содержанию и тому, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности.

Процессуальные теории мотивации основываются на поведении людей с учетом их восприятия и познания и посвященные процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса.

Таким образом, мотивация является сложным процессом и определяется как некая движущая сила, которая побуждает человека достигать определенные цели для удовлетворения своих потребностей.

**В главе 2. «Оценка мотивации персонала на примере ООО «Центр реструктуризации» сеть магазинов «Гроздь»** дается общая характеристика

рассматриваемого предприятия.

Сеть продовольственных магазинов «Гроздь» выросла из оптовой торговой компании «Гроздь – Самолет», которая была организована группой саратовских предпринимателей в 1995 году. В 2001 году было принято решение о создании отдельного предприятия для развития сети продовольственных магазинов – ООО «Центр реструктуризации».

В 2015 году «Гроздь» – это более 250 магазинов в 25 городах Саратовской области и Поволжья. На данный момент в составе сети работает более 250 магазинов в 25 городах Саратовской области и Поволжья, которые ежедневно посещают свыше 200 тысяч человек, общая численность персонала, занятого обслуживанием покупателей, составляет более 5 000 человек.

**В п. 2.2.** описывается и анализируется **существующая система мотивации персонала в сети магазинов «Гроздь».** В среднем в магазинах «Гроздь» работают до 13 человек.

Важным показателем кадрового потенциала магазинов «Гроздь» является стабильность трудовых коллективов, которая характеризуется показателями движения кадров, возможностью карьерного роста, стабильным заработком и своевременной оплатой труда. Методы и способы мотивации и демотивации сотрудников. В основном носят материальный характер, так считается, что человек идет работать в магазин с целью заработка, а на втором месте стоит самореализация. Поэтому материальная мотивация, как правило, стоит на первом месте.

В сети магазинов «Гроздь» материальная мотивация состоит из оклада и премиальной части, для получения которой работнику придется постараться и приложить много усилий в течение месяца. Также в магазинах «Гроздь» существует демотивация, или таблица депремирования и дисциплинарных взысканий, где указаны нарушения, за которые сотрудник может быть оштрафован и сумма взыскания.

Выявлено, что система демотивации на сотрудников с большим опытом работы действует раздражающе, для новых сотрудников штрафы – лишний повод задуматься о смене места работы.

**В главе 3 «Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Центр реструктуризации» сеть магазинов «Гроздь» Саратов** рекомендуется изменить процедуру материального и нематериального вознаграждения, ввести среди магазинов «Гроздь» соревновательный момент по поводу достижения высокого уровня продаж, а заработную плату директоров магазинов рассчитывать, исходя из средней заработной платы по магазину и премии за выполнение ежемесячного плана продаж. Таким образом, можно избежать необъективного применения штрафов директорами магазинов, так как их заработок будет зависеть от среднего заработка сотрудников магазина.

Кроме того, в указанной главе приводится пример расчета эффективности предложенных рекомендаций. Доказывается, что если заработная плата директора магазина будет складываться из общего среднего размера заработной платы по магазину, то директор магазина будет заинтересован в повышении заработной платы своих сотрудников, будет избегать необоснованного применения штрафов и наказаний, так как это напрямую влияет на его ежемесячный заработок.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация – это движущая сила, которая побуждает человека достигать определенные цели для удовлетворения своих потребностей.

Существующая система мотивации в сети магазинов «Гроздь» отрицательно влияет на мотивацию сотрудников и грозит большой текучестью кадров. Главные недостатки системы:

1. Необъективность – размер вознаграждения работника не определяется на основе объективной оценки результатов его труда;

2. Непредсказуемость – работник не знает, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

3. Несправедливость - отсутствует система правил определения вознаграждения, которые должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

В работе предложены способы изменить процедуру материального и нематериального вознаграждения: ввести среди магазинов «Гроздь» соревновательный момент по поводу достижения высокого уровня продаж, а заработную плату директоров магазинов рассчитывать исходя из средней заработной платы по магазину и премии за выполнение ежемесячного плана продаж. Таким образом можно избежать необъективного применения штрафов директорами магазинов, так как их заработок будет зависеть от среднего заработка сотрудников магазина.

Взаимосвязь оплаты труда директора магазина и рядовых сотрудников дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе.

Процедуру нематериального вознаграждения в сети магазинов «Гроздь» следует расширить. Можно предложить три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны магазина; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций магазина и распределяемые адресно.

В новой системе заработная плата директора магазина будет складываться из общего среднего размера заработной платы по магазину.

Таким образом, директор магазина будет заинтересован в повышении заработной платы своих сотрудников, будет избегать необоснованного применения штрафов и наказаний, так как это напрямую будет влиять на его ежемесячный заработок. А грамотное сочетание материального и нематериального аспектов мотивации позволит увеличить производительность труда и трудовые усилия сотрудников, что в целом положительно скажется на продажах магазина и прибыли.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Нормативные материалы*

1. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Центр реструктуризации» г. Саратов от 31.03.10 г.

2. Таблица депремирования и дисциплинарных взысканий Общества с ограниченной ответственностью «Центр реструктуризации» г.№ 49. От 05.14.10 г.

### *Книги и учебные пособия*

1. "Менеджмент" / С. И. Алтухов, К. Т. Джурабаев ; Сиб. гос. геодез. акад. Новосибирск : СГГА, 2012. -61 с

2. «Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М,2010г., с.503

3. А.Гершун, М.Горский «Технологии сбалансированного управления»,- М.:ЗАО «Олимп –Бизнес»,2005г.,с.364

4. Акмаева Р. И. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. - Санкт-Петербург : Изд-во Политехнического ун-та, 2012. 311 с.

5. Алтухов С.И. Организация и мотивация как функции управления : учеб. пособие для 3-4-х курсов по специальностям 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)", 080500 -2-е изд., доп. и перераб. - Москва : Альпина Паблишер, 2013. -216 с.

6. Балашов. А.И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Москва; Нижний Новгород ; Санкт-Петербург : Питер, 2012. -318 с.

7. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М: ИНФРА-М, 2003. – с. 122.

8. Губарев Р. В. Формирование и реализация эффективных систем стимулирования труда на предприятиях торговой сети / Р. В. Губарев ;

Башк. акад. гос. службы и упр. при Президенте Респ. Башкортостан.Уфа : БАГСУ, 2013. - 179 с.

9. Казначевская Г.Б. Менеджмент – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – с.159. Перевеверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент. – М: ИНФРА-М, 2002. – с. 210
10. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских.
11. Э.А. Уткин “Мотивационный менеджмент”, М, из-во “ЭКМОС”, с.11

*Статьи из сериального издания*

1. Ветлужская, Е. М. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда // Мотивация и оплата труда. –2011. -№ 1.–С. 8 –11.
2. Дмитриева, А. Ю. Особенности мотивации персонала. –// Мотивация и оплата труда. –2013. -№ 3.–С. 170 -176
3. Зыкова М. А. Мотивация продавцов: материальный и нематериальный подходы // Управление человеческим потенциалом. –2011. - № 2.–С. 106 –113.
4. Иванова, О. А. Система премирования как инструмент повышения уровня вовлеченности персонала // Мотивация и оплата труда. –2012. -№ 2. – 113.
5. Карапетян З. Ю. Как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников // Управление человеческим потенциалом. –2011. -№ 2. –С. 148 – 153.
6. Королева А. В. Мотивация к корпоративному развитию // Управление человеческим потенциалом. –2012. -№ 2. –С. 102 –109.
7. Косенкова, В. В. Истинное понимание мотивации // Мотивация и оплата труда. –2011. -№ 3.–С. 236 –238.
8. Крымов А. Как действуют факторы мотивации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 8.
9. Логинов А. А., Шухман П. Б. Принципы мотивации специалистов в области продаж // Управление человеческим потенциалом. –2011. -№ 2. –С. 136 -141.
10. Миляева, Л. Г. Методические подходы к совершенствованию системы оплаты труда персонала предприятия // Мотивация и оплата труда. –2013. –№ 1. –С. 40 –46.

11. Михайлова, Л. Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании //Мотивация и оплата труда. –2011. -№ 2. –С. 78 –84.

12. Мицкевич, А. А., Грошев, Д. С. Основы сбалансированной системы мотивации //Мотивация и оплата труда. –2012. -№ 4.–С. 262 –280.

13. Прохоренко А. В. Вся правда о мотивации, или как с минимальными затратами увеличить эффективность персонала // Управление человеческим потенциалом. –2013. -№ 4.–С. 334 –343.

14. Рачкова, С. Б., Ладная М. А. Мотивация персонала в современных экономических условиях //Мотивация и оплата труда. – 2011. - № 1. – С. 26.

15. Шлянчак Д. Б. Ошибки в современных практиках применения мотивационных схем //Мотивация и оплата труда. – 2011. - № 1. – С. 18 –27.

#### *Электронный ресурс удаленного доступа*

1. Официальный сайт ООО «Центр реструктуризации» [Электронный ресурс] Режим доступа [http:// www. grozd.ru](http://www.grozd.ru).

2. Мотивация торгового персонала в условиях развития розничной торговли [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.top-personal.ru/issue.html?2388>

3. Система мотивации персонала в торговых компаниях [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/331632/>

4. Мотивация персонала розничных магазинов [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/331632/>

5. Депремирование: преимущества и недостатки [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-5/5.shtml>

6. В погоне за дисциплиной [Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.buhgalteria.ru/article/n43881>