

**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 ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА  
(НА ПРИМЕРЕ АВТОКОМПЛЕКСА «CLEAN CAR»)**

студентки 4 курса  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Тарунтаевой Ксении Сергеевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Актуальность темы исследования.**

Одной из основных задач развития предприятия является создание мотивационного микроклимата в организации с целью повышения эффективности и удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Профессиональная деятельность является целеполагающей и мотивированной деятельностью, направленной на удовлетворение важнейших жизненных потребностей человека, в число которых входят: материальные потребности, социальные потребности (в общении, стремлении занять желаемое положение в социальной структуре общества), потребности в личностной самореализации (стремление использовать свои знания и опыт в процессе труда и получать новые знания и опыт, обогащать их). Недостаточная степень удовлетворения названных основных потребностей приводит к снижению трудовой активности и развитию отчужденности человека к своей работе. В частности, это является одним из факторов текучести кадров.

**Цель исследования** - изучить управление трудовой мотивацией работников, и предложить направления совершенствования мотивацией и стимулирования деятельности в исследуемой организации.

**Объектом исследования** процесс трудовой мотивации.

**Предметом исследования** выступает управление отношениями персонала, возникающие по поводу управления мотивацией персонала в организации.

В соответствии с целью исследования решаются следующие **задачи**:

1. Дать понятие и раскрыть значение управления трудовой мотивацией.
2. Определить механизм трудовой мотивации персонала в организации.
3. Рассмотреть инструментарий стимулирования труда в организации.
4. Дать общую характеристику деятельности автокомплекса «CLEAN CAR».

5. Изучить инструментарий стимулирования труда персонала в автокомплексе «CLEAN CAR».
6. Определить типы мотивации персонала в автокомплексе «CLEAN CAR».
7. Проанализировать формирование целостной системы вознаграждения работников в автокомплексе «CLEAN CAR».
8. Провести анализ использования модели Хекмана и Олдхэма в управлении трудовой мотивацией персонала в автокомплексе «CLEAN CAR».
9. Выявить эффективность предложенных мероприятий в автокомплексе «CLEAN CAR».

**Теоретико-методологическую основу** исследования составляют: теория деятельного происхождения мотивационной сферы человека А.Н.Леонтьева; исследование мотивационной сферы личности, раскрывающие значимые закономерности и механизмы мотивации (Л.И. Божович, И.А. Васильев, А.А. Вербицкий, В.Г. Леонтьев, А.К. Маркова, М.В. Матюхина, Л.М. Фридман и др.). Важной методологической основой данной работы стал системный подход.

Для решения исследовательских задач использовался комплекс научных методов: теоретико-методологический анализ литературы по проблеме исследования, анализ документов, изучение методик оценки управления персоналом, разработанные отечественными и зарубежными учеными.

**Научная новизна** исследования заключается в том, что в данной работе осуществлен комплексный анализ управления трудовой мотивацией персонала в автокомплексе «CLEAN CAR», а также классифицированы основные подходы в отечественных и зарубежных научных трудах по проблеме управления трудовой мотивацией.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что предложенные направления совершенствования управления трудовой мотивацией могут быть практически использованы для разработки

эффективной системы управления трудовой мотивацией в автокомплексе «CLEAN CAR».

**Выпускная квалификационная работа** состоит из введения, главы 1 «Теоретические основы исследования управления трудовой мотивацией в организации», главы 2 «Анализ управления трудовой мотивацией в автокомплексе «CLEAN CAR»», главы 3 «Направления совершенствования управления трудовой мотивацией в автокомплексе «CLEAN CAR»», выводов по главам, заключения, списка использованных источников (50 источников).

**В первой главе** нашего исследования, изучив теоретические основы исследования управления трудовой мотивацией в организации, мы сделали вывод:

Понятие мотивация – неоднозначно. С одной стороны это психологическая категория – процесс осознания своих потребностей и выбор определенного типа поведения для их удовлетворения. С другой стороны, это категория менеджмента, как процесс управления поведением работника для достижения целей организации. В этом смысле управление трудовой мотивацией понимается как процесс активации работников к трудовой деятельности путем создания условий, в которых реализуются их потребности. При этом качественно разработанная система стимулирования трудовой деятельности является одним из условий, в которых могут реализовываться потребности человека.<sup>1</sup>

Стимулирование в данном случае выступает как инструмент управления мотивацией путем предоставления определенных внешних по отношению к объекту управления благ (стимулов), которые способны удовлетворить внутренние потребности человека. Таким образом, система мотивации не может быть универсальной, при ее формировании необходимо учитывать

---

<sup>1</sup> Олесюк, Н.В. Формирование и развитие мотивации достижения успехов в научной литературе // Н.В. Олесюк/ Актуальные проблемы психол. знания: сб. науч. трудов. М.: МГОУ, 2015. С.74-77.

индивидуальные особенности сотрудников, а также особенности сферы их деятельности.<sup>2</sup>

Исходя из вышесказанного, управление трудовой мотивации – важная проблема менеджмента. В этой области достигнуты определённые успехи, но проблема требует решения ещё многих вопросов. Изучение, правильное использование имеющейся мотивации и формирование новой мотивации, способствующей развитию личности как профессионала в нужном направлении, – это реальные пути повышения эффективности развития организации в современных не простых экономических отношениях.

Механизм мотивации деятельности работников – это взаимосвязанная и взаимообусловленная система социально-экономических факторов, формирующая трудовые отношения между субъектами хозяйствования (работодатель и работник), стремящимися реализовать поставленные цели в процессе различных форм деятельности.<sup>3</sup>

Механизм мотивации и его инструменты, формируя поведение личности, опираются не только на ее потребности, реализуемые в виде системы осознания и удовлетворения этих потребностей. Организация целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей личности, например, получение власти, которые определенным образом мотивируют активность.<sup>4</sup>

Эффективно построенная система стимулирования трудовой мотивации повышает качество профессиональной деятельности. Неэффективная – вызывает неудовлетворенность сотрудника и может повлечь за собой его увольнение.

---

<sup>2</sup> Захарова, Т.И. Мотивация трудовой деятельности. ЕАОИ /Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова. - Евразийский открытый институт, 2011. С.59.

<sup>3</sup> Тузова, А.А. Мотивация трудовой деятельности / А.А. Тузова. М.: МИЭМП, 2014. С.54.

<sup>4</sup> Изоткина, Н.Ю. Мотивация труда в научно-технической сфере / Н.Ю. Изоткина, Ю.М. Осипов. Томск: Томск. гос. ун-тет систем управления и радиоэлектроники, 2014. С.115 с.

Роль трудовой мотивации заключается в том, чтобы поведение сотрудника было направлено на достижение высоких результатов в своей работе и выполнение стоящих перед его организацией задач.

**Во второй главе** нашего исследования представлен анализ управления трудовой мотивацией в автокомплексе «CLEAN CAR».

В ходе анализа сформулирован следующий вывод:

Общество с ограниченной ответственностью «CLEAN CAR» создано и зарегистрировано под наименованием ООО «CLEAN CAR». Учредителями ООО «CLEAN CAR» являются собственники. Деятельность предприятия находится в их компетенции.

ООО «CLEAN CAR» предоставляет следующие услуги:

1. Мойка кузова автомобиля.
2. Уборка салона авто.
3. Химическая чистка салона.
4. Полировочные услуги.
5. Дополнительные услуги.

Средняя проходимость автокомплекса составляет порядка 45 автомобилей в день. То есть по 15 машин на каждый бокс мойки. При среднем чеке в 350 рублей ежедневная выручка составит порядка 14 500 рублей, в месяц – 455 000 рублей.

Однако необходимо учитывать сезонность в автомоечном бизнесе. Самый пик выручки автомойки приходится на весну и осень, а спад начинается в летнее и зимние время.

Чистая прибыль автокомплекса по итогам 2016 года составила 989 406 рублей, что на 1,5 выше, чем в 2015 году. Вместе с тем, отметим, что показатель себестоимости увеличился на 5,1%, что связано с повышением цен на автохимию. Однако, показатель рентабельности предприятия в 2016 году равен 38,5%, что свидетельствует об успешной экономико-хозяйственной деятельности автокомплекса ООО «CLEAN CAR».

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает,

что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует также назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнаты отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Используемые автокомплексом «CLEAN CAR» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых систем оплаты труда, в частности таких, как участие работников в прибыли организации.

Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии никаких мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не проводится. Применяются методы управления, которые не повышают заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов экономического стимулирования, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности производства.

В некоторые периоды функционирования предприятия ощущается

временный недостаток трудовых ресурсов. Проблема осложняется тем, что дополнительный набор кадров на предприятии не возможен по причине оптимального количества производственного персонала на предприятии. Таким образом, проблема состоит в том, чтобы эффективным образом и с минимальным объемом затрат смотивировать персонал для переработки в период резкого повышения спроса. В настоящий же момент работник слабо заинтересован в повышении результативности функционировании предприятия.

Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации на предприятии, и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому материальному вознаграждению, все это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности предприятия и др. Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

**В третьей главе исследования обозначены** направления совершенствования управления трудовой мотивацией в автокомплексе «CLEAN CAR».

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала автокомплекса «CLEAN CAR» установили, что система стимулирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

При построении эффективной системы мотивации важно учитывать не только профессиональные, но и индивидуальные особенности каждого сотрудника. Индивидуальный подход позволяет выбрать такие способы стимулирования работника к более продуктивному труду, которые в наибольшей степени соответствует особенностям его личности и характера. Поэтому руководство автокомплекса «CLEAN CAR» должно активно изучать индивидуальные особенности сотрудников путём анализа биографических



данных, собеседования, сбора информации в процессе работы и т.д. Для того чтобы определить значимость различных форм материальных поощрений, можно предложить каждому сотруднику самостоятельно выбрать из списка вознаграждений, которые фирма может предоставить, несколько таких, которые он считает для себя ценными.

Руководству автокомплекса «CLEAN CAR» следует ввести в практику следующие формы благодарности:

- устная благодарность текущего характера за определенные достигнутые успехи, исходящая от непосредственного руководителя;
- одобрение и принятие вносимых предложений, идей работника;
- устная поддержка по ходу выполнения работы, задания.

Поощрение трудовых работников, демонстрирующих лучшие образцы поведения и результативности, - одно из наиболее эффективных средств влияния, имеющихся в руках руководителя. Используя поощрение, можно получить двойной результат: несправедливым применением поощрения можно рассорить весь коллектив вплоть до его распада, и, напротив, объединить и сплотить его.

При применении мер поощрения рекомендуется:

- поощрять в первую очередь следует за достижение высокого качества, выполнение дополнительного объема, а также наиболее важные и срочные работы;
- поощрение обязательно должно сопровождаться повышенным требованием к работникам, постановкой перед ними более сложных задач;

Чем шире арсенал применяемых руководителем поощрений, тем каждое из них будет неожиданнее и дороже для поощряемого работника. К однородным поощрениям люди быстро привыкают.

Эффективность поощрения особенно высока, когда сам работник ясно осознает, что оно напрямую связано с его успехами по работе или если поощрение не было результатом приложения повышенных усилий, то оно обесценивается. Однако успехи работника при сравнительно небольших

результатах лучше отмечать в индивидуальном порядке.

Итак, можно предложить следующие основные направления развития система стимулирования персонала в автокомплексе «CLEAN CAR»:

1. Основную роль в материальном стимулировании сотрудников организации играет заработная плата. Для поощрения постоянных сотрудников предприятия, внёсших немалый вклад в развитие предприятия, следует применять систему надбавок за стаж работы

2. Вручение подарков за высокие результаты и творческие достижения.

3. Стимулирование ответственностью.

4. Условия для отдыха. За хорошую работу вручать полугодовые абонементы сотрудникам в фитнес-центры, спа-салоны, в зависимости от выбора самого сотрудника.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала автокомплекса «CLEAN CAR» эффективны с экономической точки зрения.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих мероприятий (обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, повышение удовлетворенности от работы, реализация и развитие индивидуальных способностей работников автокомплекса «CLEAN CAR» и т.д.).

В любом случае, затраты на совершенствование системы управления мотивацией персонала – это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на успешность деятельности всего предприятия в целом.

Изучив управление трудовой мотивацией работников, пришли к следующим выводам.

Эффективная работа предприятия - это, прежде всего, эффективная работа персонала от руководителя до каждого сотрудника, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль.

Под мотивацией профессиональной деятельности понимается система (совокупность, структура) внутренних побуждений сотрудника, основной компонент его самосознания, определяющий его поведение в труде и реакции на конкретные условия работы и применяемые формы стимулирования.

Управление трудовой мотивации – важная проблема менеджмента. В этой области достигнуты определённые успехи, но проблема требует решения ещё многих вопросов. Изучение, правильное использование имеющейся мотивации и формирование новой мотивации, способствующей развитию личности как профессионала в нужном направлении, – это реальные пути повышения эффективности развития организации в современных не простых экономических отношениях.

Механизм мотивации деятельности работников – это взаимосвязанная и взаимообусловленная система социально-экономических факторов, формирующая трудовые отношения между субъектами хозяйствования (работодатель и работник), стремящимися реализовать поставленные цели в процессе различных форм деятельности, например, в условиях коммерческой деятельности.

Механизм мотивации и его инструменты, формируя поведение личности, опираются не только на ее потребности, реализуемые в виде системы осознания и удовлетворения этих потребностей. Организация целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей личности, например, получение власти, которые определенным образом мотивируют активность, например, общественно значимые достижения определенного индивида.

Эффективно построенная система стимулирования трудовой мотивации повышает качество профессиональной деятельности. Неэффективная – вызывает неудовлетворенность сотрудника и может повлечь за собой его увольнение.

Роль трудовой мотивации заключается в том, чтобы поведение сотрудника было направлено на достижение высоких результатов в своей работе и выполнение стоящих перед его организацией задач.

Численность работников в автокомплексе «CLEAN CAR» характеризуется небольшим процентом текучести. Исходя из имеющейся информации, полученной в ходе анализа документов предприятия, бухгалтерских отчетов, проведенного опроса, анкетирования, было определено, что исследуемому предприятию необходимо совершенствовать систему мотивации сотрудников, стимулируя интенсификацию труда, повышение его качества и результатов. Достижение данных целей возможно путем применения инструментов материального вознаграждения, максимально полно учитывающих личные результаты работы сотрудника, его персональный вклад в результаты работы предприятия на основании заранее известных и четких правил.

Несомненно, одним из основных стимулов для большинства сотрудников автокомплекса «CLEAN CAR» является высокий и стабильный доход. При этом, было бы серьезной ошибкой, не учитывать такие важные стимуляторы, как эмоциональная атмосфера в компании, социальная защищенность, повышение квалификации за счет компании. И это только основные критерии мотивации, на самом деле их гораздо больше. Только комплексная система мотивации с обязательным учётом эмоциональной и материальной составляющей позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.

При совершенствовании оплаты труда было предложено к внедрению система премирования работников в зависимости от стажа работы и результатов трудовой деятельности. Для повышения эффективности мотивации нами предложены социально-психологические методы стимулирования, позволяющие повысить статус работника в организации, сделать процесс стимулирования более открытым, ориентированным на повышение качества трудовых ресурсов. Эффективность предложенных мероприятий составит

20,6%.

Предполагается, что разработанные рекомендации в плане мотивации сотрудников должны привлечь также в автокомплекс «CLEAN CAR» новых сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала автокомплекса «CLEAN CAR» эффективны с экономической точки зрения.