

**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 ПЕРСОНАЛА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭЛВИС-РС»)**

студентки 5 курса 571 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

**Поспеевой Валерии Владиславовны**  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

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

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Оськина Е.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

## Введение

В настоящее время система управления персоналом немислима без такой важной составляющей, как мотивация труда. Каждая организация, серьезно относящаяся к вопросам управления персоналом, или, по крайней мере, планирующая своё будущее, старается разработать собственную систему мотивации труда персонала.

Каждая организация состоит из людей. Каждый человек в организации является субъектом, то есть имеет интересы и возможности. Возможности работника — это его профессиональные навыки, умения и знания. В значительной степени поведение человека зависит от его личностных особенностей, обобщенно называемых характером. Характер определяет предрасположенность работника к выполнению определенных видов деятельности, что также должно учитываться при распределении должностных обязанностей.

Успешная работа любого предприятия складывается из таких факторов, как слаженные взаимодействия начальства и сотрудников. При этом наибольшая часть ответственности за это лежит на плечах руководства. Здесь в ход должны идти все возможные методы и средства, способные дать работникам организации ощущение хорошего руководителя и любимой работы. Именно от этих психологических факторов будет конечный результат выполняемых действий.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Элвис-РС», которое специализируется на продаже автомобилей и сопутствующих сервисных услугах.

Предметом исследования является мотивационная система предприятия ООО «Элвис-РС» и пути ее совершенствования.

Цель работы познакомиться с самыми распространенными трактовками понятия мотивации персонала, выбрать наиболее подходящий вариант развития системы мотивации для нашей работы и используя теоретические

знания определить на сколько результативной является система мотивации труда в организации ООО «Элвис-РС».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) изучить теоретические основы понятий мотивации труда и результативности организации;
- 2) провести анализ факторов, влияющих на работоспособность персонала в организации;
- 3) рассмотреть существующие методы оценки мотивации хозяйствующего субъекта;
- 4) познакомиться с используемыми методами повышения результативности труда в организации;
- 5) провести анализ финансово-экономических результатов деятельности ООО «Элвис-РС»;
- 6) произвести анализ внутренней среды организации ООО «Элвис-РС»;
- 7) разработать рекомендации по повышению результативности труда в организации ООО «Элвис-РС».

При написании выпускной квалификационной работы использовались работы отечественных и зарубежных экономистов в области мотивационной системы, результативности труда на предприятии, исследовательские работы и монографии, статистическая информация общего характера, информация различных сайтов интернета.

Методами исследования являлись системный подход, научное обобщение, анализ, синтез, метод экспертных оценок, а также графическо-аналитические методы, отраженные в наглядном изображении полученной информации в виде графиков, диаграмм, таблиц и схем.

Структура работы отражает порядок исследования и решения поставленных задач.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Выводы и предложения, полученные в ходе выполнения выпускной квалификационной работы, обладают практической значимостью и могут быть применены в деятельности организации ООО «Элвис-РС».

## Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала и результативности организации

«Мотивация — это побуждение человека или группы людей к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность деятельно удовлетворять свои потребности».

«Мотивация является базовым процессом для управления поведением человека на рабочем месте. Мотивацию не следует отождествлять с поведением, так как одно и то же поведение может быть вызвано разными мотивами, более того, одни и те же мотивы по-разному будут действовать на разных людей».

В современном менеджменте имеется большой набор инструментов воздействия на персонал:

- Нормативная мотивация
- Принудительная мотивация (метод кнута)
- Стимулирующая мотивация (метод пряника)

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

Сущность заработной платы раскрывается через ряд ее основных аспектов:

1) заработная плата — это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают

воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;

2) заработная плата — это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;

3) заработная плата — это доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Важно помнить, что, залогом эффективного труда сотрудника является максимально возможное совпадение его индивидуальных мотивов и целей с мотивами и целями как того коллектива, в котором он работает, так и руководства предприятием. Очевидно, что полное совпадение этих трех мотивировок невозможно, однако правильная система мотивации сотрудников позволяет максимально сблизить их цели.

## Глава 2 Анализ мотивации персонала и результативности организации ООО «Элвис-РС»

ООО «Элвис-РС» является официальным дилером «Renault» (Рено) в Саратове.

Целью Общества является удовлетворение потребностей общества в легковых автомобилях и сопутствующих услугах, а также расширение экономических связей с предприятиями, организациями, учреждениями для получения прибыли.

Автоцентр «Элвис-РС» коллектив молодых профессионалов в области автомобильной индустрии.

Считаем, что организационная структура ООО «Элвис-РС» соответствует требованиям современного рынка и позволяет на высоком качественном уровне решать повседневные задачи развития.

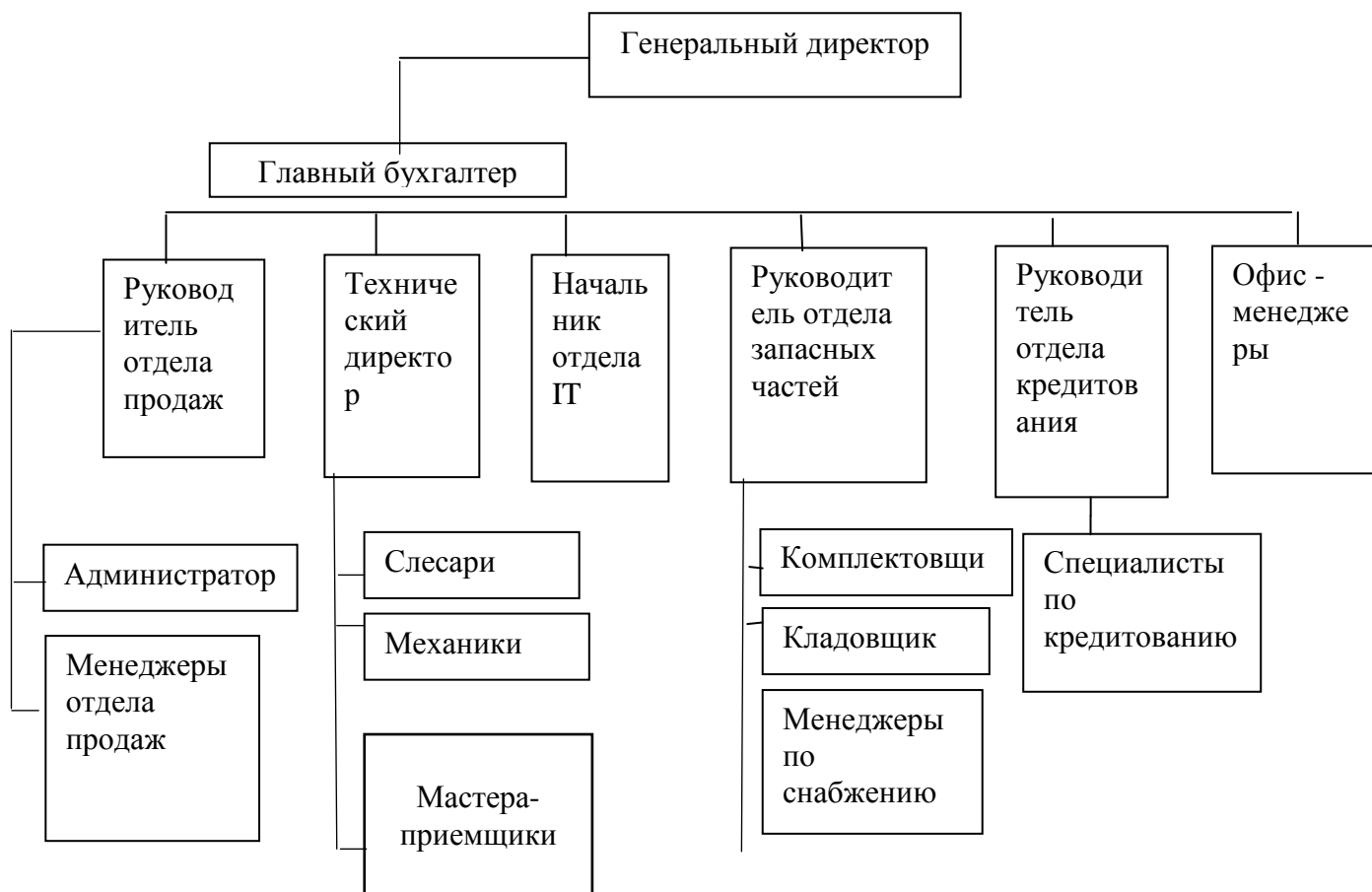


Рисунок 1.1 – Организационная структура управления ООО «Элвис-РС»

Общая стратегия развития предприятия соответствует стратегии концентрированного роста: ООО «Элвис-РС» стремится развивать рынок за счет оптимизации цен и повышения качества товаров и услуг.

Технико-экономические показатели ООО «Элвис-РС», (таблица 1.1.) позволяют сформировывать общее представление о масштабах деятельности предприятия и результативности.

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменения за период (2015-2018 гг.), +/-	Темпы роста за период (2015-2018 гг.), %
Выручка от продаж товаров (услуг), тыс. руб.	791343	864122	611673	932387	141044,0	117,8
Полная себестоимость товаров (услуг), тыс. руб.	788824	867394	612998	917207	128383,0	116,3

Прибыль от продаж, тыс. руб.	2 519	- 3272	- 1325	1 5180	12661,0	В 6 раз
Балансовая прибыль, тыс. руб	1 6985	9 267	1 3029	3 1965	14980,0	188,2
Чистая прибыль, тыс. руб	1 3334	5 879	1 0172	2 9219	15885,0	219,1
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	5 421	6 260	5 738	5 953	531,8	109,8
Среднесписочная численность работников, чел.	3 8	4 3	4 9	4 6	8,0	121,1
Рентабельность продаж, %	0 ,32	- 0,38	- 0,22	1 ,63	1,3	В 5,1 раза

В компании используются следующие способы оплаты труда:

1.Оклад — это фиксированная сумма оплаты за почасовую, недельную или месячную деятельность. В «Элвис-РС» используются месячные выплаты.

2.Комиссионное вознаграждение выплачивается в процентах от цены проданного товара. (Актуально только для менеджеров отдела продаж и менеджеров сервис-бюро)

Вспомогательный персонал- Оплата этой категории сотрудников фиксирована в виде окладов. Рабочий день нормирован. При необходимости переработки обеспечивается дополнительная оплата.

Персонал, деятельность которого непосредственно влияет на результаты деятельности «Элвис-РС»- Оплата труда этого персонала состоит из гарантированного оклада и значительной премии, выплачиваемой при выполнении планов. Рабочий день нормирован.

Персонал, выполняющий стандартные операции- Оплата труда этих сотрудников ставится в прямую зависимость от результатов их личной деятельности и дополнительных усилий. Применяется следующая схема расчета заработной платы: Фиксированный оклад + Основная зарплата +

Доплата за перевыполнение плана + Доплата за выполнение заданий с планируемой прибылью.

Рассмотрим систему мотивации на примере менеджеров отдела продаж ООО «Элвис-РС» (апрель 2018г.):

Мотивация	
Оклад	15000руб.
Доп. Оборудование	До 10 000руб. -1% от суммы з/н
	От 10 000руб. до 25 000руб. -2% от суммы з/н
	От 25 000руб. и выше — 5% от суммы з/н
Продажа Kaptur 2016 г.в.	5000руб.
Продажа Koleos	10000руб.
Продажа Dokker	5000руб.
Продажа А/М 2017 г.в.	2000руб.
При выполнении личного плана продаж в 20, а/м менеджер получает доп. Мотивацию в размере 15 000 руб., в 25, а/м -20 000руб.	
КАСКО (план 8 шт)	Больше 8 шт-900 руб., за каждое
План по юр. Клиентам 1, а/м	2 000руб за каждую
Тайный покупатель	85%-100%+10 000 руб.
План по Продл. Гарант. (6 шт.)	500руб (за каждую)
Мотивация по качеству	100руб (каждый довольный клиент)

Система демотивации на примере менеджеров отдела продаж ООО «Элвис-РС» (апрель 2018):

Демотивация	
План по купонам (тех. Обслуживание)	2шт., минус 1 000руб за каждый несделанный купон
План по Продл. Гарант. (6 шт.)	Меньше 2 шт., минус 3 000 руб.
	От 25 000 и выше — 5% от суммы з/н



Рабочие листы	Более 20% пустых листов- минус 2500 руб.
Пост-контакт с клиентом	Минус 1 000 руб. за каждого пропущенного
Дресс код	за нарушение-минус 500 руб.
Опоздание, самовольный уход	Минус 1 500 руб.
За невыполнение плана по корпоративным авто демотивация —	минус 3000 руб. от заработной платы
КАСКО (план 8 шт.)	Менее 5 шт.-минут 300 рублей за недостающее число
Тайный покупатель	Меньше 75%-Увольнение
Старый склад (план 1, а/м)	Минус 3 000 рублей за невыполнение
Жалоба на гор. Линию	Минус 5 000 руб.
Мотивация по кач-ву	Минус 500руб (каждый недовольный клиент)

Персонал, выполняющий нестандартные творческие операции- Оплата труда этих сотрудников ставится в прямую зависимость от результатов деятельности фирмы и личных дополнительных усилий. Применяется следующая схема расчета заработной платы: Фиксированный оклад + Доплата за выполнение заданий с планируемой прибылью + Доплата за перевыполнение плана.

Основные проблемы управления персонала:

- Требования большой выработки
- Необоснованно большие планы
- Неправильный подход руководителя к системе ценообразования
- Большая текучесть кадров

Минусы системы мотивации:

- Структура отдела не эффективна, отсутствуют должностные инструкции у сотрудников отдела.

- Прогрессивная система оплаты труда персонала (% от оборота) не обеспечивает роста продаж и рентабельности отдела.

- В отделе нет четкого структурирования клиентской базы по районам, в связи с чем, невозможен полноценный анализ охвата доли рынка в конкретном сегменте.

- Дополнительные расходы на курьеров, которые обслуживают работу менеджеров, в обязанности которых входит доставка коммерческих предложений клиентам и поиск новых клиентов. Низкая эффективность их работы, в связи с неправильной мотивацией, как следствие - отсутствие результатов работы менеджеров

- Отсутствие роста продаж. Нацеленность на поддержание клиентской базы и объемов продаж на прежнем уровне.

### Глава 3 Направления совершенствования мотивации персонала и результативности организации ООО «Элвис-РС»

Для разрешения проблем в целях совершенствования системы мотивации труда в ООО «Элвис-РС» необходимо разработать механизм мотивации, направленный на поддержание комфортного социально-психологического климата в коллективе.

Для формирования и сплоченности коллектива руководителю необходимы знания и выполнение организационных и психологических принципов и правил.

Основой сплоченности сотрудников и эффективности их работы является здоровый психологический климат в коллективе. Руководству «Элвис-РС» рекомендуется удовлетворить не только материальные стимулы, но и основные нравственные потребности личности, которые возникают в ее профессиональной деятельности и профессиональном общении в процессе работы. Это и осознание личной причастности к делам и планам коллектива, и стремление работников творчески выразить себя в труде; гордость своим знанием, умением, опытом, мастерством; уважение коллег и многое другое.

В качестве методов, рекомендуемых для выполнения механизмов мотивации, руководителю «Элвис-РС» следует использовать:

- похвалу на 5 минутных собраниях перед началом работы;

- вывешивать фотографии лучших работников каждого отдела по итогам работы за год на доску почета;

- вручение грамот по итогам работы за год.

Разработка и реализация способов мотивирования и стимулирования персонала «Элвис-РС» должны закрепляться в программных кадровых документах, таких как кадровая политика или положение о персонале.

Программы мотивирования персонала включают ряд экономических и социальных аспектов, основывающихся на психологических феноменах человека как индивида и члена группы.

Система экономического (материального) стимулирования компании «Элвис-РС» должна строиться с учетом тех целей и задач, на достижение которых ориентируется персонал. В систему мотивации ООО «Элвис-РС» необходимо включить следующие положения:

1. В «Элвис-РС» необходимо установить оплату за работу сверх нормы труда. К ней относятся различные виды, стимулирующие выплаты: доплата за совмещение профессий, за работу с меньшей численностью работников, чем положено по норме, за расширение зон обслуживания, за экономию различных видов ресурсов, премии за высокое качество работы, и т.п.

2. Условия оплаты труда должны фиксироваться в коллективном договоре предприятия и сообщаться работнику при поступлении на работу, а не в процессе выполнения работы. Работодатель по согласованию с работником может наряду с колдоговорным регулированием условий оплаты ставить индивидуальные условия оплаты и индивидуальные нормы труда, но не ниже определенных коллективным договором.

3. Оплата труда зависит не только от непосредственного выполнения работы, но и многих других факторов, в современных условиях приобретающих особую важность. Такими факторами являются:

- система материального стимулирования в «Элвис-РС» должна основываться на сопоставлении эффективности деятельности отдельных

подразделений и на этой основе распределения части полученной прибыли (фонда материального поощрения);

- надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов;

- доплаты за уровень занятости в течение смены должны вводиться преимущественно для ремонтного персонала. Этот вид позволяет учитывать различия в затратах труда, обусловленные степенью использования сменного фонда времени рабочих;

- надбавка за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий выплачиваются из фонда руководителя подразделения (мастера, начальника цеха, отдела). Величина и период установления этой надбавки определяются соответствующими руководителями.

Таким образом, для более эффективного управления персоналом на предприятии «Элвис-РС» необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом, в первую очередь создать службу управления персоналом, которая бы смогла проводить стимуляцию работников и внедрении новой системы мотивации, новые стратегии стратегией развития фирмы в современных условиях.

Оценка работы служб управления персоналом — это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом.

Количественная, оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек,

необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

Различные виды нематериального стимулирования существуют разрозненно, нельзя сказать о действии единой системы нематериального стимулирования, поэтому основным направлением совершенствования нематериального стимулирования в «Элвис-РС» должно стать создание единой системы нематериального стимулирования. Основными этапами создания такой системы должны стать:

а) управленческая подготовка и переподготовка руководства организации;

б) создание программы социальной политики организации, организация дополнительного обучения, культурно-массовых мероприятий.

в) создание подсистемы морального стимулирования.

Руководству «Элвис-РС» следует сделать акцент на постоянном и точном информировании работников о производственно-экономической ситуации, складывающейся в организации, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Кроме того, «Элвис-РС» необходимо больше уделять внимания информированности работников, выполняющих стандартные функции, но не зависящих от процента продаж, касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать. Это можно сделать с помощью собраний и еженедельных собраний работников. Это должно породить интерес к делам организации, интерес к информации, выходящий за пределы рабочего места, отсюда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов организации.

Требуется совершенствование применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом в «Элвис-РС». В качестве таких методов «Элвис-РС» можно предложить три основных направления совершенствования использования социально-психологических методов мотивации персонала:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры.

### Заключение

Опыт лидеров современного бизнеса показывает, что они добиваются успеха, если признают людей главным источником эффективного развития организации. В то же время неудачи в реализации их планов чаще всего связаны с отсутствием поддержки со стороны персонала. При правильной мотивации сотрудники зарабатывают для организации больше денег.

В работе также рассмотрено такое понятие как управление профессиональным развитием персонала. Управление профессиональным развитием персонала представляет собой систему, основными подсистемами которой являются: деловая карьера; обучение персонала; мотивация и стимулирование; мониторинг развития и аттестация; ресурсное обеспечение профессионального развития; управление саморазвитием работника и т.д.

Основная цель развития работников с точки зрения организации – повышение эффективности результатов использования персонала посредством реализации поставленных предприятием целей, улучшения производственного потенциала коллектива и социально-психологического климата.

Основой производительности труда служит его мотивация. От правильного подхода к системе мотивации зависит труд работника, а значит, и прибыль организации в конечном итоге. Для обеспечения качественного управления на предприятии должны быть разработаны перспективные стратегии мотивации персонала.

Таким образом, для того, чтобы успешно конкурировать в условиях быстро развивающегося рынка, компаниям необходимо постоянно и всесторонне совершенствовать свою деятельность. Все более активно

ориентируются на западные модели и практику. А поскольку любая компания — это единое целое, каждое ее слабое звено неизбежно влияет на продуктивность работы других звеньев корпоративного механизма (производства, сбыта, и др.).

Именно поэтому руководители предприятий все острее чувствуют потребность в выстраивании эффективных систем мотивации персонала. Ведь любыми нововведениями - техническими ли, идеологическими ли - пользуются и управляют люди, от них зависит эффективность и успешность работы компании на рынке.

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения. Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала. Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив — это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации.

Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный подход к каждому работнику: если для одного человека поощрение начальство – это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей. Сложность разработки системы нематериальной мотивации определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково ко всем работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы нематериальной мотивации.

Подводя итоги, можно отметить, что применение данных рекомендаций по системе стимулирования персонала поможет обеспечить предприятию более высокую степень удовлетворенности его сотрудников своим рабочим местом, руководством, условиями труда. Это, в свою очередь, сможет создать условия для возникновения и укрепления чувства гордости за свою компанию и, что немаловажно, заставит гораздо внимательнее относиться к результатам своего труда. Следствием этого станет повышение общей производительности труда и, соответственно, рост доходов компании.

Выдвинутые предложения по совершенствованию системы стимулирования предложены руководству ООО "Элвис-РС" в качестве инструмента, для повышения устойчивости и адаптационной способности предприятия.