

**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 ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ СКХ «КОММУНАР»)**

студентки 4 курса 441 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Жучковой Алёны Алексеевны

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**

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, которая заключается в том, что она оказывает влияние на персонал организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Актуальность выпускной квалификационной работы объясняется жесткими условиями конкуренции на рынке. Важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит от эффективности работы персонала организации. Таким образом, для повышения заинтересованности работников в результатах своего труда, руководителям предприятий необходимо большое внимание уделять проблеме мотивации персонала.

Целью исследования является изучение и анализ мотивации труда персонала, а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию в СКХ «Коммунар» Вольского района Саратовской области.

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи: раскрыть теоретические аспекты, касающиеся управления мотивацией персонала; оценить современное состояние и выявить недостатки существующей системы мотивации на предприятии; разработать рекомендации по совершенствованию мотивации персонала; рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования было выбрано предприятие – СКХ «Коммунар» Вольского района Саратовской области.

Предмет исследования – совершенствование системы управления мотивацией персонала в СКХ «Коммунар» Вольского района Саратовской области.

Исходной информацией для данного исследования послужила отчетная документация СКХ «Коммунар» Вольского района Саратовской области, в том числе уставные и учредительные документы, данные первичной документации.

# **1. Теоретические основы мотивации персонала**

## **1.1. Понятие мотивации труда**

Под мотивацией понимают и побуждение к действию, и динамический процесс физиологического (и психологического) плана, управляющий поведением человека (определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость), и способность человека через труд удовлетворять свои материальные потребности.

Основой стимулирования труда является вознаграждение. Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя.

Различают внутреннее и внешнее вознаграждение.

Мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей.

Выделяют следующие типы мотивов:

- Мотив как внутренне осознанная потребность (интерес), побуждающая к действиям (чувство долга), связанным с ее удовлетворением;
- Мотив как неосознанная потребность (желание);
- Мотив как инструмент удовлетворения потребности (цель);
- Мотив как намерение, побуждающее поведение;
- Мотив как комплекс перечисленных факторов.

Выделяют следующие типы мотивированности: трудовой (ориентация на заработок); профессиональный (заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, самовыражении); властный (приобретение высокой должности); идейный (готовность трудиться ради общего блага); хозяйский (стремление к самостоятельности, возможность приумножения богатства); творческий (поиск нового); коллективистский (ставит во главу угла работу в команде); люмпенизированный (упор на уравнительность).

## 1.2. Методы мотивации персонала

Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *moveo* - двигаю) - процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации и личных целей.

Методы управленческой мотивации можно разделить на: методы экономической мотивации - зарплата, премия, льготы, проценты, участие в прибылях, пакет акций, доплата и др.;

*Стимулы* — внешние раздражители, вызывающие действие *определенных мотивов*.

Стимулирование — процесс использования различных стимулов для мотивирования людей и достижения поставленных целей. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование.

Труд работника сельского хозяйства, в силу своей специфики и условий среды, очень тяжелый, и требует большого напряжения всех духовных и физических сил. Сельскохозяйственная специфика оказывает большое влияние на формирование и реализацию мотивационной политики аграрного предприятия, что проявляется в следующих особенностях: сезонность работ и разрыв во времени между процессом производства и получением результата (отсутствие ритмичности производства по месяцам); результаты сельскохозяйственного производства зависят от погодно-климатических и природно-экономических условий региона, что приводит к росту нестабильности будущего вознаграждения; подавляющая часть работ в сельскохозяйственном предприятии выполняется на открытом воздухе под воздействием различных погодных и климатических условий, что приводит к снижению качественных и количественных характеристик рабочей силы, в сравнении с несельскохозяйственным производством.

## **2. Анализ мотивации трудовой деятельности персонала в СКХ «Коммунар» Вольского района Саратовской области**

### **2.1. Общая характеристика исследуемого предприятия. Анализ производственно-экономических показателей деятельности**

Предприятие находится в 22 км от районного центра – г. Вольска и 156 км от областного центра – г. Саратова, в селе Терса.

Структура управления СКХ «Коммунар» включает в себя основное, обслуживающее, вспомогательное производства и подразделения социально-бытовой сферы. Организационная структура предприятия – это совокупность отраслей основного, вспомогательного и обслуживающего производств. В основное производство входят две молочно-товарные фермы и одна тракторно-полеводческая бригада; в промышленное производство: мельница; давяльный цех; кирпичный цех; столярный цех; пекарня. вспомогательное и обслуживающее производство включает: МТМ и гаражи; склады и ангары; электроподстанция; столовая и магазин.

В СКХ «Коммунар» Вольского района Саратовской области оперативное управление осуществляет директор общества, у которого в подчинении главные специалисты. Управление производством продукции животноводства возложено на зоотехника и заведующего молочно-товарной фермой.

Главным средством производства в сельском хозяйстве является земля. Основная площадь земли, включая площадь под водой, называется земельным фондом. Земельные угодья – участки земель имеющие определенное производственное назначение. Они подразделяется на две группы:

1. Сельскохозяйственные угодья: пашня (посев + пар); пастбища; сенокосы; многолетние насаждения; залежи.

2. Несельскохозяйственные угодья.

Структура земельного фонда – удельный вес отдельных видов угодий в общей площади земли.

Основным способом уборки в настоящее время и на перспективу остается раздельный способ, в рациональное сочетание с прямым комбайнированием низкорослых и чистых от сорняков хлебов.

К сожалению, из-за тяжелого финансового положения хозяйство не может быстро заменить устаревшую технику, что неизбежно приводит к затяжке полевых работ и как следствие, снижению урожайности зерновых культур.

Для обеспечения управленческих решений необходима систематизированная аналитическая информация. Одной из актуальных задач экономического анализа является определение итоговых показателей оценки эффективности. Эффективность и результативность деятельности сельскохозяйственных предприятий во многом зависит от качества и использования ресурсов.

## **2.2 Анализ методов мотивации персонала в исследуемом предприятии**

На сегодняшний день система мотивации в СКХ «Коммунар» Вольского района Саратовской области представлена в основном в форме экономического стимулирования работников. Указанная система предполагает материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

На предприятии мотивация работников осуществляется сезонно. Выплаты стимулирующего характера выдаются работникам в форме премий за перевыполнение плановых показателей: высокие валовые сборы, высокие привесы КРС (крупного рогатого скота), высокие среднесуточные надои. При этом основная масса выплат приходится на период май-сентябрь, а в остальные периоды года работники получают минимальные оклады, либо не работают совсем.

Из анализа динамики численности персонала предприятия явственно

следует, что имеет место отток работников, особенно служащих-специалистов с предприятия. За исследуемый период количество руководителей и специалистов сократилось на 50%. На наш взгляд, это связано с несовершенством сложившейся мотивационной системы. В современных условиях экономического стимулирования работников и руководителей недостаточно для ведения расширенного воспроизводства.

Предприятию необходимо коренным образом переработать систему экономического стимулирования для поощрения и мотивации работников на протяжении всего года, а не сезонно, как это сейчас осуществляется на предприятии.

В связи с этим работников необходимо комплексно стимулировать с помощью следующих методов: повышение заработной платы; соцпакет, льготы; крупные скидки на продукцию предприятия; путевки на отдых в санаториях, оздоровительных лагерях (для детей персонала); обучение, повышение квалификации за счет предприятия; улучшение технического оснащения рабочего места сотрудника; внеочередные оплачиваемые отгулы, выходные.

Таким образом, анализ существующей системы мотивации показал ее комплексное несовершенство в плане сезонности стимулирующих выплат, отсутствии системы управления карьерой сотрудников, неудовлетворенности трудом работников предприятия, что проявляется в сокращении численности руководителей и специалистов.

Необходимо проведение комплекса мероприятий по разработке и внедрению системы мотивации в СКХ «Коммунар» Вольского района Саратовской области.

### **3. Направления совершенствования мотивации персонала СКХ «Коммунар» Вольского района Саратовской области**

#### **3.1. Совершенствование системы оплаты труда как фактор мотивации персонала**

Заработная плата - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера».

В СКХ «Коммунар» применяется повременно-премиальная система оплаты труда.

На сегодняшний день стремительно растет число компаний, переходящих на грейдовую систему оплаты труда.

В отличие от обычной тарифной сетки, эта система выстроена таким образом, что работодатели платят сотрудникам за результат труда. Система грейдов, или позиционных должностей, представляет, по сути, таблицу о рангах. Каждому сотруднику компании присваивается ранг или грейд, в соответствии с которым определяется уровень его заработной платы.

**Грейды** (англ. grade — степень, класс) - это система должностных разрядов, служащая для формирования системы оплаты труда на основе иерархии рангов, универсальной для всего персонала компании.

Грейд включает в себя оклад и социальный пакет. В один грейд могут входить должности одного уровня из разных подразделений компании, а работу, выполняемую на каждой из должностей, оценивают с учетом определенных факторов: уровня знаний, опыта, ответственности и т.д.

Для исследуемого предприятия мы устанавливаем уровни грейдов, критерии оценки должностей, а также уровень заработной платы в связи со спецификой функционирования СКХ «Коммунар».

На первом этапе внедрения системы грейдов необходимо установить количество уровней грейдов, а также размер вознаграждения для каждого уровня.



На втором этапе разработки системы грейдов необходимо произвести оценку должностей, существующих на предприятии. Здесь обязательно надо учитывать специфику предприятия, подразделения, а также требования, предъявляемые к должности.

Каждая должность имеет важные для нее факторы, однако можно выделить несколько основных групп факторов труда, которые учитываются при выплата грейдов всех уровней: опыт работы; квалификация; выполнение производственного плана; сложность выполняемых работ; знание производства.

После расчета критериев оценки по каждой категории работников необходимо произвести подсчет баллов по каждому критерию оценки.

Таким образом, следующим этапом разработки новой системы оплаты труда является подсчет итогового балла по каждой категории работников по установленным для них критериям.

Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной системы оплаты труда, отметим, что основным экономическим показателем, на который воздействует новая система мотивации труда - это производительность. Рост производительности труда, в свою очередь, позволит увеличить объемы производства и сбыта продукции.

Внедрение грейдинговой системы положительно отразилось на основных показателях экономической эффективности деятельности предприятия. Новая система оплаты труда рассчитана на повышение заинтересованности рабочих в результатах труда.

### **3.2 Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала**

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных

возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работников.

**Планирование и контроль деловой карьеры** заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест.

Планированием карьеры в организации должен заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

В текущей ситуации более реальной для СКХ «Коммунар» представляется использование неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры.

Руководство СКХ «Коммунар» осознаёт, что человеческие ресурсы заслуживают внимания, поскольку они важный фактор принятия стратегических управленческих решений, определяющих будущее предприятия. Чтобы СКХ «Коммунар» эффективно работало, требуются три решающих элемента: задача и стратегия; организационная структура; управление персоналом.

Именно поэтому мы предлагаем ввести новую штатную единицу, которая будет заниматься работой с персоналом - менеджера по персоналу.

Основные задачи менеджера по персоналу будут заключаться в следующем: оценка персонала; управление деловой карьерой сотрудников на основе их потенциала и потребностей; расчет заработной платы по системе грейдов. Менеджер по персоналу будет информировать сотрудников о возможности повышения квалификации, служебно-профессиональном продвижении, формировании резерва кадров, оформлять трудовые договора, координировать работу по стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности и т.п.

### **3.3. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий**

Экономическая эффективность - это обеспечение максимальной отдачи при ограниченных производственных ресурсах. Проблема эффективности существует с периода возникновения материального производства и отражает взаимосвязь производственных отношений определенного способа производства. Для оценки эффективности сельскохозяйственного производства используется система показателей, каждый из которых характеризует влияние различных факторов на результаты производства.

Эффективность управления показывает, в какой мере управляемая система реализует цели. Она дает оценку этому процессу, характеризует скорость достижения целей и величину затрат.

Таким образом, эффективность – это достижение наибольших результатов при наименьших затратах на единицу продукции.

Основными задачами анализа эффективности деятельности предприятия являются: оценка хозяйственной ситуации; выявление факторов и причин достигнутого состояния; подготовка и обоснование принимаемых управленческих решений; выявление и мобилизация резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Анализ экономической эффективности управления мотивацией персонала в СКХ «Коммунар» показал, что в хозяйстве возможен рост результативных показателей базового периода после совершенствования.

## Заключение

На основе проведенного анализа экономической деятельности СКХ «Коммунар» Вольского района Саратовской области можно сделать следующие выводы и предложения:

1. Общая земельная площадь по состоянию на 01 января 2015 г. составляла 7195 га, из них под сельскохозяйственными угодьями находится 7195 га, площадь пашни составляет 4983 га, которая занимает наибольший удельный вес среди других категорий земель в структуре землепользования – 69,3 %, что говорит о развитии растениеводства, в частности зернового хозяйства на данном сельскохозяйственном предприятии.

2. Хозяйство имеет четкую специализацию производства продукции растениеводства (зерновую); так удельный вес в структуре и составе товарной продукции занимает продукция растениеводства, в среднем за 4 года этот показатель составил 98,9%, удельный вес продукции животноводства составляет 1,1%.

3. В 2012 г. хозяйство имело основных фондов на сумму 3 млн. 484тыс. руб., из них более 79,6% - стоимость машин и оборудования.

4. За анализируемый период наблюдается колебание показателей использования основных фондов, так незначительное сокращение 0,03 тыс.руб. и 0,02 тыс.руб. у фондообеспеченности и фондоотдачи соответственно возросла фондовооруженность на 3,38 тыс.руб., при этом уменьшился показатель фондорентабельности на 80,4%. В целом, показатели использования основных средств стабильны.

5. За последние четыре года численность работников по организации сократилась на 22 человека, это связано с тем, что предприятие сократило численность работников овцеводства и свиноводства, служащих, а также временных и сезонных работников.

6. На протяжении исследуемого периода наблюдаются колебания в размере посевных площадей, так наибольший удельный вес в структуре

посевных площадей занимают посевы зерновых культур 53,4% в среднем за 4 года и подсолнечника на зерно 32,1%.

7. За анализируемый период наблюдается снижение урожайности по таким культурам как зерновые, многолетние травы на 6,1 и 0,8 ц/га, соответственно наблюдается рост урожайности по подсолнечнику на зерно на 0,2 ц/га. Снижение урожайности вызвало снижение валовых сборов, в целом по зерновым валовой сбор снизился на 19030 ц.

8. За последние 4 года продуктивность животных в целом по хозяйству снизилась на 30 ц., так снизился прирост поросят отъемышей на 7 ц, снизился и в целом прирост поросят отъемышей на 10 ц, а также прирост овец на 12 ц. Увеличение прироста наблюдается только у ягнят при отбивке на 1 ц.

9. В структуре затрат наибольший удельный вес в структуре - в отрасли растениеводства, в среднем за 4 года, они занимают 86,1%; затраты отрасли животноводства –13,9%.

10. По результатам 2017 года было выявлено, что деятельность хозяйства прибыльна, однако прибыль сократилась на 1219 тыс. руб. в 2017 году по сравнению с 2015 годом, при этом сократился уровень рентабельности на 0,9%.

Изучив действующую систему мотивации персонала в СКХ «Коммунар», в выпускной квалификационной работе были предложены следующие направления совершенствования:

1. Внедрение грейдинговой системы оплаты труда.
2. Введение новой штатной единицы, которая будет заниматься работой с персоналом - менеджера по персоналу.
3. Предполагается что, будет проведено обучение и управление адаптацией и профессиональной ориентации, работа с резервом на выдвижение, индивидуальную психологическую консультацию по вопросам карьеры.

Таким образом, поэтапное внедрение предложенных направлений совершенствования мотивации персонала, а так же применение новой системы оплаты труда (грейдинговой) работников позволит увеличить не только производительность труда, а как следствие и увеличить уровень рентабельности функционирования как предприятия в целом, так и отдельных структурных подразделений.