

**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 И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БАЛАКОВСКОГО РГСиС)**

студентки 4 курса 442 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Тимофеевой Дарьи Сергеевны

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

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

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Милованов Д.И.

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.** Изучение развития теоретических представлений о содержании и управлении мотивационными процессами в сфере труда дает возможность определить, что по мере социально-экономического развития общества изменялось направление вектора мотивационных влияний. От начальной ориентации исключительно на увеличение производительности труда, то есть на стимулирование физической активности работников, мотивация начала постепенно ориентироваться на увеличение качества труда, на стимулирование творческой активности и инициативы, и на закрепление сотрудников в компании.

Проблемы мотивации персонала в организации и в наше время остаются очень актуальными. Правильное построение системы мотивации и стимулирования труда персонала является одной из главных составляющих успешной работы и развития организации.

Для того чтобы работники качественно занимались трудовой деятельностью требуется создать благоприятные условия. Для этого необходимо проводить их стимулирование и мотивацию.

Текущая действительность требует совсем другого взгляда на процесс мотивации и стимулирования персонала. Нужно понимать, что персонал - это один из главных факторов успеха компании, и, поэтому должен выполняться равнозначный обмен между компанией и ее сотрудниками.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных учёных по исследуемой проблематике в работах Д. Адаира, А. Афолина, В.Р. Веснина, П.В. Журавлева, Н.И. Захарова, Е.П. Ильина, А.В. Карпова, М.И. Магуры, Е.Б. Моргунова, Д.А. Новикова, Н.В. Самоукиной, С.И. Самыгина, Д.С. Синка, Н. Стивенсона, В.М. Цветаева, С.А. Шапиро и В.И. Шкатуллы. В них рассматриваются проблемы мотивации персонала, анализируется базовые направления в мотивации, изучаются отдельные элементы системы стимулирования и мотивации персонала.

Цель работы – определить пути совершенствования методов мотивации и стимулирования персонала на предприятия «Балаковского РГСиС»

Для выполнения заданной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть процесс мотивации труда персонала в организации;
- проанализировать методы мотивации труда персонала в организации;
- рассмотреть формирование эффективной системы управления мотивацией на предприятии;
- дать характеристику деятельности предприятия «Балаковского РГСиС»;
- представить оценку существующей системы мотивации труда;
- предложить направления по совершенствованию мотивации труда;
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методологической основой исследования стали комплексный анализ и системный подход к изучению различных аспектов правового регулирования финансовой безопасности.

Информационной основой исследования послужили: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Налоговый и Трудовой кодексы РФ, Федеральные законы РФ, Законы РФ, Постановления Правительства.

Структура и содержание работы обусловлены логикой, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы и источников.

Эмпирическую основу работы составили опубликованные и размещенные в электронных правовых базах материалы правоприменительной практики, официальные статистические данные, информационные статьи, в том числе размещенные в сети Интернет, затрагивающие различные аспекты исследуемой проблематики.

**Основное содержание работы.** С начала 2016 года предприятие работает по программе антикризисных мер, важнейшими задачами которой являются обеспечение в Балаковском РГСиС производственно-экономической устойчивости, финансовой сбалансированности.

В кризисных условиях с целью сохранения кадрового состава и обеспечения социальной защищенности работников, по инициативе самих же работников, в качестве альтернативы прямому сокращению применялся режим неполного рабочего времени. А так же пересмотр (снижение) положений о премировании, отмена единовременных поощрений, надбавок и доплат, было организовано переобучение и переподготовка сотрудников, перевод их при необходимости на другие рабочие места.

К сожалению, применение режима неполного рабочего времени приводит к работе с пониженной производительностью труда и возникает необходимость мотивации работников за достижения целевых показателей, соответствующих контрольному диапазону.

В целях усиления мотивации труда работников Балаковского РГСЧС в повышении производительности и качества труда, эффективности использования трудовых ресурсов, увеличения конкретного вклада работников в конечные результаты подразделений, установления тесной взаимосвязи между объемными и качественными результатами труда и денежным вознаграждением, разработан и введен «Порядок формирования и использования фонда заработной платы Балаковского РГСЧС». Основой формирования фонда заработной платы на предприятии является расчетная заработная плата, которая состоит из базовой заработной платы, фонда мастера, фонда стимулирования работников предприятия.

Для того чтобы побудить работников выполнять свои трудовые функции качественно, необходимо обеспечить им благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование персонала.

Сущность мотивации и стимулирования персонала в организации заключается в процессе, который происходит в человеке и направляет его на выполнение поставленных задач.

Руководители ждут от своих работников максимального результата, повышения качества работы, эффективности труда.

Функции мотивации и стимулирования в том, чтобы оказать влияние на персонал предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, поощрительных мер.

Данные формы воздействия повышают эффективность системы управления, активизируют деятельность сотрудников.

Ключевая цель мотивации и стимулирования заключается в том, чтобы добиться отождествления целей каждого работника с целями компании.

Мотивация представляет собой процесс побуждения человека к действию. От нее зависит, насколько сильно сотрудник будет вовлечен в трудовой процесс, в выполнение своих обязанностей, насколько активно он будет исполнять свои функции.

Эффективная работа в организации невозможна без грамотного использования процесса мотивации. При правильном мотивировании руководство организации способно значительно повысить производительность труда подчиненных, и наоборот, при недостаточной мотивации персонал исполняет свои обязанности нехотя, не прикладывая достаточных усилий, что понижает производительность труда.

В работе проведен анализ системы мотивации труда в «Балаковском РГСиС» Всего численность работников на предприятии «Балаковского РГСиС» в 2017 году и 2018 году составляет 79 человек. Из них административно-управленческий персонал 15 чел. (19% в общей структуре работников).

Наибольший удельный вес в структуре персонала «Балаковского РГСиС» занимают основные рабочие – 56 чел. или 71% от общей структуры. Это механики шлюзов.

Проанализировав трудовые ресурсы «Балаковского РГСиС» по его составу, возрасту, категориям, стажу, позволило установить степень обеспеченности предприятия кадрами.

Работников «Балаковского РГСиС» характеризуют такие качества, как: профессионализм, образованность, умение работать в команде, лояльность своему предприятию.

Характеризуя в целом трудовой потенциал «Балаковского РГСиС», можно сделать вывод, что это высококвалифицированные кадры, находящиеся в стадии профессионального роста. Очевидно, что данная структура работников предприятия требует дифференцированного подхода к мотивации труда и стимулированию их профессиональной деятельности.

В целях мотивации персонала к повышению производительности труда и улучшению качества работы на предприятии действует «Положение о фонде стимулирования».

Фонд стимулирования состоит из:

- фонда стимулирования роста производительности труда – 65%;
- фонда стимулирования за улучшение качественных показателей и эффективности работы – 25%;

Дополнительное премирование за счет фонда стимулирования выплачивается:

- работникам, достигшим реальных результатов в повышении производительности труда и улучшении эффективности и качества работ;
- работникам, проявившим инициативу при пересмотре норм и нормативов трудовых затрат;
- руководителям и специалистам, непосредственно осуществляющим мероприятия по росту производительности труда и повышению эффективности производства, улучшению качества работ.

Конкретные формы и размеры премирования определяются руководителем структурного подразделения.

С целью мотивации труда работников постоянно разрабатываются дополнительные системы премирования. Положениями предусмотрено премирование с учётом трудового вклада работника в результаты работы структурного подразделения и направлено на стимулирование повышения

объёма выполняемых работ и роста производительности и качества труда.

Пересмотрена базовая заработная плата всех предприятий Управления, с учетом выделения дополнительных средств – средний размер премии увеличен с 15 до 20 %, что дает возможность перехода на новую систему премирования с наименьшими рисками.

Анализ действующей системы руководства персоналом продемонстрировал, что для увеличения социальной и экономической эффективности руководства нужно:

- усовершенствовать действующую систему оплаты труда;
- обратить внимание на подготовку кадрового резерва;
- увеличить эффективность нематериальных методов стимулирования;
- уменьшить затраты на повышение квалификации;
- усовершенствовать методы оценки персонала.

Эффективной системой оплаты труда будет такая система, которая:

- тщательно продумана с учетом потребностей предприятия и его сотрудников;
- включает ответственность на всех уровнях, как среди управленцев, так и среди рядовых работников;
- создана, внедрена и функционирует при непосредственном участии представителей сотрудников.

Для стимулирования сотрудников к увеличению производительности труда в такой системе используют понижающие и повышающие коэффициенты.

Таким образом, система оплаты труда может стимулировать мотивацию персонала только тогда, когда персонал предприятия будет воспринимать ее как справедливую. В случае с оплатой труда, справедливость - это честный подход к выплате оплаты сотрудникам. Несправедливость в любой форме приводит к существенным проблемам в моральном микроклимате. Если сотрудники чувствуют, что их работа оплачивается не по справедливости, то они увольняются с работы. Гораздо

большой вред предприятию приносят сотрудники, которые не увольняются, а просто работают недостаточно эффективно, чем тормозят развитие предприятия. В обоих случаях результатам деятельности предприятия наносится существенный урон.

Для увеличения квалификации производственного персонала предприятия «Балаковский РГСиС» каждые 6 месяцев рекомендуется проводить выездные курсы на срок от 7 до 21 дня. Обучение следует проводить в собственном учебном центре. Собственный учебный центр дает возможность предприятию существенно экономить на подготовке и обучении сотрудников.

Также средства, сэкономленные на обучении, можно выделить на формирование кадрового резерва.

В текущий момент руководство предприятия столкнулось с проблемой недостатка рабочих. Средний возраст рабочих предприятия - 35 лет. Самые грамотные и опытные сотрудники уже достигли предпенсионного возраста, а молодые сотрудники либо не владеют достаточными знаниями и не имеют необходимого опыта и квалификации, либо не подходят на управленческие должности. Причиной этому служит повышенная ответственность и требования к работе. По этой причине на предприятии «Балаковский РГСиС» весьма актуален вопрос формирования кадрового резерва.

Первый этап в формировании кадрового резерва - это разработка положения о формировании кадрового резерва в компании.

Общее руководство по формированию кадрового резерва необходимо поручить начальнику отдела подготовки кадров. Организационно-методические функции по формированию кадрового резерва необходимо поручить организационно-технической группе отдела кадров. Вопросы, касающиеся анализа потребностей в резерве и созданию списка резерва, следует также поручить начальнику отдела подготовки кадров.

Формирование резерва включает в себя:

- оценка потребностей в резерве;



- создание списка резерва;
- обучение кандидата.

Оценка потребностей в резерве включает необходимость выяснения текущей и будущей потребности в резерве и необходимого количества кадров в резерве. Дальнейшая работа – это создание списка резерва, который включает в себя:

- создание списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на определенные должности.

В процессе создания резерва необходимо оценить следующее:

- кого можно и нужно добавить в списки кандидатов в резерв;
- кому из добавленных в списки необходимо пройти обучение;
- какую форму обучения следует применить к каждому кандидату, учитывая его индивидуальные особенности и перспективы продвижения на управленческие должности.<sup>1</sup>

Для создания списка рекомендовано применять такие методы, как:

- анализ документации - автобиографий, характеристик, отчетов и др.;
- проведение бесед для сбора требуемых сведений;
- изучение поведения сотрудников в разных ситуациях (на работе или в быту);
- анализ результатов трудовой деятельности сотрудников – качества выполняемой работы, производительности труда и др.

При создании списка кандидатов в резерв следует учитывать такие факторы:

- требования к должности, описание рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика кандидата;
- перечень должностей, работая на которых сотрудник может быть кандидатом на резервируемую должность;

---

<sup>1</sup> Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования. - М.: Информ-Знание, 2014. — С. 264.

- ограничения критериев выбора кандидатов на резервируемые должности (возраст, образование или стаж работы);
- результаты анализа формальных требований и личных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации проведенной аттестации;
- личные качества и будущие возможности сотрудника: высокий уровень его интеллигентности, гибкость, внимательность, коммуникабельность и тактичность.

**Заключение.** В выпускной квалификационной работе был рассмотрен процесс и методы мотивации труда, а также формирование эффективной системы управления мотивацией персонала «Балаковского РГСЧС».

Эффективность работы на предприятии во многом определяется качеством работы персонала. Для того чтобы работники качественно занимались трудовой деятельностью требуется создать благоприятные условия для этого. Для этого необходимо проводить их стимулирование и мотивацию.

В основе процесса мотивации лежит образ некоего материального или нематериального предмета, представляющего ценность для человека – мотив. Он определяет направления деятельности и является ее смыслом.

Таким образом, мотивация персонала является важнейшим условием эффективности ведения дел в организации и высокой производительности труда. Руководство должно грамотно подходить к построению системы мотивирования, учитывая все факторы успешной мотивации.

В целях усиления мотивации труда работников Балаковского РГСЧС в повышении производительности и качества труда, эффективности использования трудовых ресурсов, увеличения конкретного вклада работников в конечные результаты подразделений, установления тесной взаимосвязи между объемными и качественными результатами труда и денежным вознаграждением, разработан и введен «Порядок формирования и

использования фонда заработной платы Балаковского РГСиС».

Системы мотивации и стимулирования труда применяются как инструмент в формировании поведения сотрудников на производстве, их ценностей и для отбора сотрудников по личностным характеристикам.

Компания «Балаковский РГСиС» регулярно проводит различные мероприятия, направленные на повышение тарифного разряда сотрудников путём проведения их дополнительного обучения, а также выделяет существенные денежные средства на премирование сотрудников.

Цель премирования – это материальное поощрение сотрудников за качественное исполнение трудовых обязанностей, продолжительную работу в компании и активное участие в общественной жизни компании. Премии сотрудникам основного производства выплачиваются за исполнение планов, а сотрудникам вспомогательных цехов за прирост показателей деятельности компании.

В дополнение к зарплате компания должна предоставлять своим сотрудникам выплаты социального характера, то есть дополнительные блага, которые повышают уровень жизни сотрудника. К ним относятся: доплата к больничным листам, единовременные пособия для сотрудников, которые уходят на пенсию, компенсация за проезд, пособия женщинам по уходу за детьми.

Таким образом, решена задача по предложению направлений для совершенствования мотивации труда персонала.

Стимулирование труда в компании также требует некоторых корректировок. Поскольку материальное стимулирование работников организовано так, как и требуется, то необходимо повысить уровень нематериального стимулирования.