

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

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
(НА ПРИМЕРЕ ООО «CLASSICO»)**

студентки 5 курса 541 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Астафьевой Марины Евгеньевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н. доцент

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

подпись, дата

Бгашев М.В.

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 к наиболее важным проблемам предприятия относится стимулирование и мотивация персонала.

Отсутствие обоснованной системы стимулирования качественного и эффективного труда снижает конкурентоспособность того или иного субъекта, что негативно сказывается на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

В свою очередь, разработанная система мотивации персонала позволит создать необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, проявить творческий потенциал, повысить уровень их компетентности и улучшить качество выполняемых работ.

Актуальность работы проявляется в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно правильно разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование системы материального стимулирования в организации ООО «Classico», выявление основных недостатков и разработка рекомендаций по их устранению.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие **задачи:**

- Проанализировать теоретические источники по проблемам и особенностям стратегического управления персоналом в контексте мотивации;
- Оценить действующую систему мотивации персонала в организации;
- Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала исследуемого предприятия.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Classico».

Предмет исследования - управление мотивацией персонала в ООО «Classico».

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов системы материального стимулирования организации: цели, задачи, принципы, формы и методы.

Во второй главе дается экономическая характеристика предприятия.

На основе данных, полученных во второй главе работы, и применяя теоретические основы первой главы, в третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию материального стимулирования предприятия.

Для достижения цели были использованы теория управления, экономический, финансовый, статистический анализ.

Структура выпускной квалификационной работы определена целью и задачами. Работа состоит из введения, трёх глав, разделенных на параграфы, заключения, списка использованных источников и приложения.

Основное содержание работы

Система трудовой мотивации- это подсистема общества, целью (результатом) функционирования которой является формирование определенного, исторически обусловленного типа отношения к труду, в результате взаимодействия сознания субъекта и комплекса внешних воздействий (стимулов к труду). Из данного определения следует:

- «внешней средой» функционирования системы трудовой мотивации является общество в целом как «сверхсистема», а значит, системы трудовой мотивации исторически обусловлены характером социально-экономических отношений;

- система трудовой мотивации включает две крупные подсистемы: личностную подсистему, характеризующую сознание субъекта, и подсистему стимулов к труду, характеризующую комплекс внешних мотивационных воздействий на субъект. Такое понимание системы трудовой мотивации интегрирует определения понятия мотивации в содержательном и функциональном значениях.

В.М. Анисимов рассматривает мотивацию работников как совокупность мотивов поведения и деятельности, направленных на достижение общих целей организации. Более подробно сущность мотивации трактует П.В. Журавлев. Он считает, что мотивация представляет собой использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Система мотивации необходима для создания трудовых отношений, обеспечивающих соответствие между определенными интересами работодателя и работника, при котором у последнего возникает потребность хорошо трудиться.

А. Кристиани предлагает классификацию мотивов труда:

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;

- по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;

- по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

Таким образом, система мотивации персонала - важнейший комплекс мероприятий, проводимый для управления поведением человека и социально организованных систем. В силу своей сложности и специфичности этот процесс приобретает относительно обособленный характер, и его реализация становится предметом мотивационного управления. В его основе лежит изучение и практическое использование влияния мотивации на результативность деятельности работника либо организации. Это влияние весьма индивидуально и зависит от множества факторов внутренней и внешней среды развития.

Система мотивации персонала ООО «Classico» сформирована в рамках действующей системы управления персоналом и, соответственно, линейно-функциональной организационной структуры. Их характер и содержание позволяют говорить о том, что основой управления торговым персоналом предприятия являются методы администрирования. Это означает, что руководство предприятия, следуя этой ключевой линии управления, строит свою работу с персоналом на основании требований к четкому выполнению каждым работником его должностных обязанностей, соблюдению трудовой дисциплины, всех руководящих указаний директора и руководителей структурных подразделений.

Результаты проведенного анализа позволяют выявить следующие недостатки, которые существуют в системе нематериальной мотивации:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации,
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться,
- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не

видят возможностей для построения карьеры, основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

Выявленные недостатки указывают на то, что в ООО «Classico» сложилась достаточно построенная система мотивации персонала, однако не без изъянов, для устранения данных недостатков в ООО «Classico» необходимо совершенствовать систему мотивации персонала.

Итак, для решения выявленных проблем в ООО «Classico» были предложены и реализованы следующие рекомендации и системные мероприятия:

- формирование схемы должностных окладов на основе оценки содержания труда с применением балльно-факторного метода;
- разработка принципов и механизмов установления и изменения размера доплат и надбавок компенсирующего и стимулирующего характера на основе принципа результативности деятельности;
- разработка системы материального стимулирования посредством формирования системы измеримых показателей оценки деятельности работников.

Для развития системы нематериального стимулирования работников ООО «Classico» нами предлагается:

1. Выдавать работникам с наибольшей производительностью труда абонемент в бассейн на месяц.
2. Обеспечить бесплатное питание в столовой предприятия работникам, выполняющим запланированные задания.

Затраты на реализацию данного мероприятия составят 56 тыс. руб.
(табл. 3.8)

Таблица 3.8 Затраты на развитие системы нематериального стимулирования работников ООО «Classico»

Мероприятия	Затраты, тыс. руб.
Абонемент в бассейн (10 абонементов)	15
Бесплатное питание в столовой предприятия работникам, выполняющим запланированные задания	20
Итого:	35

Прибыль от внедрения данного мероприятия планируется получить за счет улучшения трудовой дисциплины и увеличения производительности труда.

Также, в результате анализа мною были предложены мероприятия по формированию психологического климата в коллективе ООО «Classico» как средство нематериального стимулирования труда:

а. Подведение итогов работы руководства ООО «Classico» по выработке общей стратегии развития и направления действия.

б. Оптимизация деятельности инструментов прямой трансляции информации и внедрение средств получения обратной связи.

в. Выявление и закрепление позитивных элементов корпоративной культуры ООО «Classico».

Рассчитанные показатели говорят о эффективности предлагаемых мероприятий и необходимости их внедрения на предприятии.

Заключение

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. Мотив исходен для человека.

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 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.

На сегодняшний день компания «Classico» является крупным производителем фасадного и интерьерного декора, и осуществляет полный комплекс услуг по внутреннему и внешнему оформлению частных домов, коттеджей и общественных зданий.

Хозяйственная деятельность предприятия, которая изучалась в динамике на основании данных бухгалтерской отчетности в течение 2015 – 2017 г. г., оценивается положительно. Она характеризуется ростом товарооборота и прибыли.

Система мотивации труда персонала в торговом предприятии ООО «Classico» складывается из затрат на заработную плату и премирование персонала. В основе этой системы лежит дифференцированный подход к оплате труда работников разных категорий и должностей, согласно служебной иерархии, сообразно вкладу работников разных групп (офисный, торговый и складской персонал) в достижение результатов деятельности предприятия и уровня ответственности. Затраты предпринимателя по данной статье затрат в течение трех последних лет стабильно увеличиваются.

Результаты проведенного анализа позволяют выявить следующие недостатки, которые существуют в системе нематериальной мотивации:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации,
- отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться,
- работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не

видят возможностей для построения карьеры, основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта.

Итак, для решения выявленных проблем в ООО «Classico» были предложены и реализованы следующие рекомендации и системные мероприятия:

- формирование схемы должностных окладов на основе оценки содержания труда с применением балльно-факторного метода;
- разработка принципов и механизмов установления и изменения размера доплат и надбавок компенсирующего и стимулирующего характера на основе принципа результативности деятельности;
- разработка системы материального стимулирования посредством формирования системы измеримых показателей оценки деятельности работников.

Также можно выделить следующие направления совершенствования системы нематериального стимулирования в ООО «Classico»: карьерный рост, обучение персонала за счет средств работодателя, информирование руководством о достигнутых результатах, возможность самореализации, стимулирование свободным временем, благоприятный психологический климат.

Таким образом, разработанные мероприятия, будут способствовать совершенствованию системы мотивации в ООО «Classico», что подтверждается полученными данными.