

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 ООО «ДИВЕС»)**

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

Митрофановой Екатерины Юрьевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

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

подпись, дата

Землянухина Н.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Выпускная квалификационная работа выполнена на тему «Мотивация и стимулирование труда персонала организации». **Объектом исследования** является система управления персоналом ООО «Дивес». **Предметом исследования** являются организационно-управленческие отношения по поводу мотивации и стимулирования труда персонала организации. **Задачами**, решаемыми в ходе исследования определены:

раскрыть понятие мотивации и стимулирования труда персонала, основные подходы к изучению;

изучить современные методы мотивации и стимулирования труда;

рассмотреть современные формы и виды стимулирования труда организации;

охарактеризовать деятельность ООО «Дивес»;

проанализировать методы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Дивес»;

исследовать формы и виды стимулирования труда на ООО «Дивес»;

разработать методику мотивации персонала для ООО «Дивес»;

изучить лояльность персонала как условие профессиональной мотивации ООО «Дивес»;

предложить направления по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Дивес».

Актуальность темы. Непременным условием существования и развития общества, как установили классики политической экономии, является труд – труд как целесообразная деятельность людей, направленная на удовлетворение их жизненных потребностей. Труд – это прежде всего процесс, происходящий между человеком и природой, процесс, в котором человек своей собственной деятельностью опосредствует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой. Трудовые отношения – одна из сторон производственных отношений, которая в значительной степени определяет эффективность этих производственных отношений. Характер трудовых отношений определяется прежде всего отношениями собственности на средства производства, результатам производства,

степенью гуманизации производства. Одной из составляющих трудовых отношений является мотивация и стимулирование производительности труда на уровне участников производства. Работник будет работать с большей или меньшей эффективностью, надеясь за свой труд получить те или иные материальные или духовные блага для удовлетворения своих потребностей. Высокого уровня производительности труда можно достичь, используя различные системы, которые вознаграждают за определенную производительность труда.

Целью работы является изучение мотивации и стимулирования труда персонала в организации.

При исследовании использованы законодательные акты России, нормативные документы, работы ведущих ученых-экономистов, материалы научно-практических конференций, семинаров. В ходе исследования использовались следующие **методы**: сравнение, сопоставление и метод анализа коэффициентов.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников, включающего 35 наименования, и 2 приложения.

В первой главе проведен теоретический анализ взглядов на мотивацию и стимулирование труда персонала организации, таких авторов, как: Волгина Н.А., Дятлова В.А., Кибанова А. Я., Кокорева И. А., Кулапова М.Н., Маусова Н.К., Одегова Ю.Г., Половинко В.С., Пушкарева Н.Ф. С учетом рассмотренных основных характеристик понятие мотивации в наиболее обобщенном виде может быть сформулировано следующим образом: «Мотив – это побуждение человека к активности, связанное с попыткой удовлетворить определенные потребности. В результате осознания и переживания потребностей у человека возникают определенные мотивы к действиям, вследствие которых эти потребности удовлетворяются. Следовательно, мотивы и цели не тождественны между собой, хоть иногда совпадают».

В условиях рыночных отношений велика роль показателей рентабельности продукции, характеризующих уровень прибыльности (убыточности) ее производства. Показатели рентабельности характеризуют относительную доходность предприятия, измеряемую в процентах к затратам средств или капитала с различных позиций. Факторы внутренней среды предприятия характеризуют следующие внутривыпускные показатели: технический уровень производства (состояние и уровень использования производственных мощностей); организация труда работников; организация производства и управления на предприятии; финансовые возможности предприятия. Термин "мотивация" – это широкое понятие, которое означает систему мотивов. Представление о мотивации возникает при попытке объяснить поведение. Это поиск ответов на вопрос: "почему?", "ради чего?", "с какой целью?" осуществлялась любая деятельность. Следовательно, мотивацию можно определить, как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность. Материальное стимулирование – это экономическая категория, представляющая собой совокупность различных форм и методов, целью которых является побуждение и поощрение работников к лучшим результатам. Материальное стимулирование основывается на основном экономическом законе, который описывает постоянные человеческие потребности, на удовлетворение которых приходят блага.

В экономической литературе существуют различные подходы к определению понятия «стимулирование трудовой деятельности» (табл. 1).

Таблица 1

Теоретические подходы к определению сущности понятия «стимулирование трудовой деятельности»

Определение понятия «стимулирование трудовой деятельности»	Автор, источник
Процесс воздействия на трудовое поведение работника, побуждения его к определенным действиям	А. Колот
Совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний, с помощью которой происходит целенаправленное воздействие	А. Кибанова

на поведение персонала	
Система приведения избранных стимулов в определенную соподчинение для обеспечения достижения целей коллектива и косвенно - общества	Л. Владимирова
Влияние на работника с помощью его потребностей, интересов, желаний, целей, реализуется через создание условий трудовой ситуации, побуждающие человека действовать определенным образом	В. Гринева, И. Грузина
Процесс формирования мотивов у работника посредством использования определенных стимулов	А. Колонтаевская

Обобщая их содержание, можно сказать, что это понятие включает по крайней мере три аспекта: во-первых, распределение благ между объектами управления в соответствии с достигнутыми ими результатов деятельности; во-вторых, влияние на поведение работников с целью получения заранее запланированных результатов заранее фиксированные результаты; в-третьих, создание условий, при которых активная трудовая деятельность становится необходимым и достаточным условием удовлетворения потребностей работника.

Исходя из изложенного материала в 1 главе, можно сделать следующие выводы:

- теоретико-методологические исследования в области мотивации не статичны, а имеют тенденции к устойчивому развитию и доработке в зависимости от авторской точки зрения и влияния формообразующих факторов и факторов;
- современные тенденции в разработке мотивационных теорий можно разделить на три принципиальных направления: современные, атрибутивные и теории поля, которые рассматривают проблематику мотивации с различных позиций, взаимодополняя друг друга;

Во **второй** главе проведен анализ деятельности ООО «Дивес», в результате которого выявлено, Объектом исследования в данной работе является торговое предприятие магазин одежды «OSTIN». Данное предприятие является структурным подразделением ООО «Дивес».

Предметом деятельности торгового предприятия «OSTIN» является розничная реализация мужской и женской одежды и продвижение торговой марки «OSTIN». ООО «Дивес» является официальным дилером многих

ведущих фабрик мира.

По результатам опроса выяснилось, что значительное место в структуризации внешних мотивов труда в магазине занимают факторы материального стимулирования - заработная плата, премии, другие выплаты. Предпочтение этим факторам предоставили 82,1% опрошенных. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2

Влияние внешних факторов мотивации на трудовую деятельность работников фирменного магазина «O'STIN»

Факторы	Удельный вес опрошенных, ответивших положительно, в общей численности, %
Оплата труда (заработная плата, премии, другие выплаты)	82,1
условия труда	64,1
Методы управления и политика фирмы	46,1
стиль руководства	48,7
Отношения с непосредственным руководством	58,9

Наряду с оплатой труда важное место в структуре внешних мотивов труда занимают такие факторы, как условия труда и социально-бытовое обслуживание на фирме (64,1%), отношения с непосредственным руководителем (58,9%) и стиль руководства (48,9%).

Результаты опроса позволили выяснить и те характеристики работы в обществе, которые вызывают наибольшее удовлетворение работников. Они приведены в таблице 3

Таблица 3

Положительные характеристики работы в магазине «O'STIN», отмеченные респондентами

Характеристики работы	Удельный вес положительных ответов в общей численности, %
-----------------------	---

Возможность участия в управлении делами общества	87,2
Условия труда и социально-бытовое обслуживание	84,6
Профессионально-квалификационное развитие	79,5
Социально-психологический климат в коллективе	74,4
Высокая ответственность труда	56,4

Итак, самыми положительными, по мнению работников, моментами в работе фирменного магазина «O'STIN» является привлечение работников к управлению (87,2% опрошенных), условия труда и уровень социально-бытового обслуживания (84,6%) и повышение квалификации персонала (79,5%). При этом довольны своим участием в принятии важных управленческих решений 59% опрошенных, что в 2,6 раза больше тех, кто не доволен; довольны условиями труда 76,9% работников, в 5 раз больше тех, кто недоволен. Довольны организацией системы повышения квалификации на фирме 58,9% работников, а повысить свою квалификацию хотели бы 38,5% опрошенных.

В **третьей главе** для непосредственной работы над мотивацией персонала в фирменном магазине «O'STIN» предлагается ввести должность менеджера по стимулированию персонала. Цель создания такой должности - выстраивание четкой и работоспособной системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии. Задачами менеджера будут разработка и внедрение четких программ материального и нематериального стимулирования, контроль за исполнением положений этих программ.

Общая прибыль от внедрения мероприятий за 3 года по предприятию составит 1829 (605,71+609,38+613,91) тыс. руб. Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий будет иметь не только экономический, но и социальный эффект - повысится удовлетворенность работников собственным трудом.

На сегодняшний день руководители на 90 % удовлетворены своим трудом на данном предприятии, специалисты на 70 %, а продавцы на 60 %.

По нашим прогнозам, с введением указанных мероприятий мы сможем довести уровень удовлетворенности трудом сотрудников до 85-90 %. Это будет связано в первую очередь с четкой системой оплаты труда и премирования. Как показало исследование, все категории работников предприятия выделяют оплату труда в качестве основного вида стимулирования.

Для эффективного развития фирменного магазина «O'STIN» необходимо осознать, что основным двигателем этого процесса является работник с его проблемами, радостями и желаниями. Поэтому автором были предложены мероприятия для работников по обеспечению собственной мотивации к жизни и труду:

1. Необходимо вовремя занять четкую, обдуманную позицию по главным жизненным проблемам и ценностям. Много людей только в среднем возрасте останавливаются, чтобы выяснить, что же они действительно ценят и чего хотят от жизни.

2. Необходимо иметь друзей как на работе, так и вне ее. Человеческие взаимоотношения нужно оберегать, поскольку автоматически они не сохраняются. Хорошие человеческие взаимоотношения внесут многое в содержание и мотивацию жизни. Отношения с друзьями для человека очень важны, поэтому для друзей всегда найдется время, если правильно оценить значение этих отношений.

3. Семья-основная единица общества. При решении проблем с членами семьи не нужно спешить. Это нужно осознать в начале трудовой жизни, а не в среднем возрасте, когда уже поздно. Люди получают значительную часть мотивации от семьи, соответственно лучше чувствуют себя на работе.

4. Не попадать в так называемое «белкино колесо», поскольку бег в нем никогда не заканчивается. Это означает, что не нужно думать, что при выполнении той или иной работы и достижения данной цели, можно будет выкроить время на себя. На практике так не бывает, наоборот, по мере роста опыта объем работы будет увеличиваться. Необходимо эффективно

организовать свое рабочее время, проявить назойливость. Это возможно достичь только собственными силами.

5. Стараться резервировать для себя достаточно времени для достижения ключевых конечных целей. Не нужно стараться делать все или самую срочную работу, а только самую важную с точки зрения конечных целей.

Заниматься тем, что действительно привлекает, что обогащает жизнь, и вместе с тем, поддерживать те контакты, которые имеют значение с точки зрения конечных целей. Не соглашаться из вежливости или по дружбе на все, о чем попросят.

Особое внимание следует обратить на совершенствование морального стимулирования. Одной из форм морального стимулирования в магазине «O'STIN» является забота о здоровье работников. Согласно определению Всемирной организации здравоохранения, здоровье - это состояние хорошего физического, психического и социального самочувствия, то есть здоровье - это не только отсутствие болезни и травм. Ответственность за создание хорошего самочувствия лежит в первую очередь на самом человеке. Руководитель должен заботиться о том, чтобы здоровье подчиненных не было под опасностью. Он является ответственным за то, чтобы в сфере их деятельности были известны и выполнялись все меры по технике безопасности.

1. Забота о физическом состоянии работников не только дает душевное здоровье, но и защищает от болезней. Проблемой нынешнего человека является то, что он недостаточно использует возможности собственного тела. Организм изнашивается раньше положенного срока, поскольку его не тренируют и не дают достаточной нагрузки. То же касается и мозга: если его не использовать, он атрофируется.

2. Забота о душевном состоянии работников магазина «O'STIN» предполагает необходимую заботу и о психическом состоянии. Ведь его ухудшение проявляется наиболее наглядно в душевном дискомфорте.

Уставший и апатичный человек замыкается в себе и не интересуется ни работой, ни семьей. Важно выявить состояние этого человека на ранней стадии. В таком случае человеку быстрее можно будет помочь.

Душевно здоровый человек способен налаживать отношения обратной связи: передавать и воспринимать чувства и переживания. Он делает работу и радуется достигнутому, стремится устанавливать цели, реагирует на стимулы. Важное значение имеют также отношения с другими людьми. Если они откровенные и тесные, то создают ощущение безопасности и побуждают человека к осуществлению любых, даже проблемных, планов. Поэтому необходимо обеспечить для работников нормированный рабочий день, сократить по возможности сверхурочные работы, пытаться создавать дружные коллективы, которые будут иметь благоприятный психологический климат, доверительную атмосферу общения между работниками. Работники должны иметь свободное от работы время, которое поможет им расслабиться. Таким образом они получают заряд бодрости для будущей работы.

Также необходимо помнить, что лишь сочетание нормального физического и психологического состояния человека раскроет для фирменного магазина «O'STIN» того работника, который будет эффективно работать на благо торгового предприятия.

Также, с учетом выявленных видов лояльности персонала, были разработаны программы повышения лояльности персонала в магазине «O'STIN»: аффективная (эмоциональная), расчетная и нормативная. Эти программы позволят поднять эмоциональный уровень торгового предприятия и решить проблему с наличием среди работников лиц, находящихся в состоянии тревоги и стрессовом состоянии, сократить текучесть кадров, повысить уровень лояльности сотрудников. Чем больше видов присутствуют в ценностно-мотивационной структуре сотрудника, тем больше он привязан к магазину. Необходимо использовать совокупность различных методов формирования и развития лояльности персонала.

Заключение

Сегодня, в условиях ограниченности финансовых ресурсов на национальных предприятиях, когда достаточно трудно установить высокую заработную плату, особое внимание можно сосредоточить именно на нестандартных методах стимулирования труда, составляя гибкую систему мотивации для работников, эффективно сочетая стандартные и нестандартные мотивационные мероприятия. При применении нематериальных стимулов необходимо обращать внимание на культурные, ментальные и психологические особенности работников для поиска эффективного метода мотивации на конкретном предприятии.

Обобщение существующих в экономической литературе подходов к определению понятия «стимулирование трудовой деятельности» позволило выявить по крайней мере три аспекта этого понятия: во-первых, распределение благ между объектами управления в соответствии с достигнутыми ими результатов деятельности; -вторых, влияние на поведение работников с целью получения заранее запланированных результатов; в-третьих, создание условий, при которых активная трудовая деятельность становится необходимым и достаточным для удовлетворения потребностей работника. Несмотря на индивидуальный характер, системы материального стимулирования основываются на двух методологических подходах или их сочетании: определении стоимости рабочей силы как размер фактических расходов нанимателя на найм рабочей силы и теории социально-трудового партнерства.

Анализ фактического состояния мотивации труда свидетельствует о том, что руководство недостаточное внимание уделяет потребностям работников, которые одновременно оказались и приоритетными факторами-мотиваторами поведения, таким как служебный рост, содержательность труда, самореализации через труд. Эти потребности и мотивы следует учесть при построении механизма трудовой мотивации в ООО «Дивес». В частности, следует уделить внимание организации продвижения работников

по служебной лестнице и планированию их деловой карьеры; обогащению содержания труда, предоставлению работникам больше творчества и самостоятельности в выполнении своих обязанностей.

Внедрение предложенных мероприятий в 3 разделе будет иметь не только экономический, но и социальный эффект - повысится удовлетворенность работников собственным трудом.

На сегодняшний день руководители на 90 % удовлетворены своим трудом на данном предприятии, специалисты на 70 %, а продавцы на 60 %.

С введением указанных мероприятий возможно довести уровень удовлетворенности трудом сотрудников до 85-90 %. Это будет связано в первую очередь с четкой системой оплаты труда и премирования. Как показало исследование, все категории работников предприятия выделяют оплату труда в качестве основного вида стимулирования.