

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**Совершенствование мотивации персонала на предприятии
(на примере ООО «Бош Пауэр Тулз»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 411 группы
направления 38.03.01 Экономика
профиль Экономика предпринимательства
экономического факультета
Гюлметовой Арины Гюлметовны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

В. С. Федоляк

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Е. В. Огурцова

подпись, дата

Саратов 2019

Введение. Эффективность работы любой организации в немалой степени зависит от качества ее человеческих ресурсов. Чем выше мотивация работника, тем больше он стремится выполнять свою работу лучше. В результате эффективность труда растет, а, следовательно, растет и результативность деятельности предприятия. Безусловно, каждая организация имеет свои индивидуальные особенности, в соответствии с которыми необходимо выстраивать систему стимулирования.

Проблема мотивации персонала считается довольно исследованной равно как в иностранной, так и в отечественной литературе. Имеется много теорий и школ управления персоналом и его мотивации, много точек зрения, в некоторых случаях даже полярных. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются: А.П. Волгин, В.П. Галенко, М.В. Грачев, Э.Е. Старобинский, В.В. Травин, Е. Токарев, А. Кибанова, О. Алехина, В. Верхоглазенко, М. Горский, А.И. Рофе, Н.В. Федорова, и др. Зарубежные исследователи, занимавшиеся этой проблемой: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клелланд, К. Виннер, Т. Беннет, П. Мейер, Д. Рон, М. Хансон, А. Альберт, У. Брэддик, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, В. Врум и другие.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что, несмотря на активную разработку новых направлений кадровой политики, ориентирующихся на организацию социального управления и социальную политику, существует огромное число проблем, в частности: несовершенство технологии разработки и принятия кадровых решений, слабое внедрение научных методов набора, оценки, размещения и обучения кадров, недостаточная мотивация трудовой активности и прочее, что не позволяет эффективно подходить к процессу управления персоналом и в целом снижает его как экономическую, так и социальную эффективность, вызывая объективную необходимость в усовершенствовании.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ экономического содержания мотивации персонала на предприятии, а также исследование направлений повышения мотивации труда персонала как одного

из основных факторов эффективного управления на примере компании ООО «Бош Пауэр Тулз».

Задачи данной работы:

- рассмотреть мотивацию персонала, как один из способов развития предприятия;
- проанализировать формы мотивации персонала на предприятии;
- описать основные характеристики предприятия ООО «Бош Пауэр Тулз»;
- выявить необходимость мотивации персонал и рассмотреть кадровую политику предприятия;
- провести анализ системы мотивации персонала ООО «Бош Пауэр Тулз»;
- предложить пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии.

Информационной базой исследования служат сведения из официальных изданий федеральных и региональных статистических органов, монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, научных периодических изданий, ресурсы информационной сети «Интернет», а также данные, предоставленные работниками компании ООО «Бош Пауэр Тулз».

Методологическая основа исследования базируется на методах системного, логического и многофакторного анализа, индукции и дедукции, конкретизации и абстрагирования, методы выборки, сравнения, группировки и агрегирования, табличные и графические приемы представления информации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, каждая из которых разделена на подпункты, заключения в котором приводятся основные выводы по выпускной квалификационной работе, а также списка использованной литературы.

Основная часть. В научном дискурсе, а также предпринимательской практике, существует широкий спектр форм мотивации персонала на предприятиях. Традиционно их принято разделять на материальные и нематериальные. Материальные, в свою очередь, подразделяются на денежные

и неденежные. Также формы мотивации делятся на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные и непосредственное мотивирование. Полностью данная система представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Система мотивации персонала¹

Долгосрочная мотивация		
Материальные формы	Нематериальные формы	
Выплаты, связанные со стратегическими результатами деятельности; доплаты за выслугу лет; система материального наказания; бонусы с отсроченным платежом и др.	Пропаганда положительного имиджа внутри предприятия; карьерное планирование; общефирменные мероприятия (экскурсии, вечеринки и т.п.); расширение полномочий и др.	
Среднесрочная мотивация		
Материальные формы	Нематериальные формы	
Квартальные или годовые премии; базовый оклад; предоставление льготных кредитов; штрафы за нарушение трудовой дисциплины.	Повышение ответственности сотрудника за результаты своей работы; повышение лояльности сотрудников; гарантия сохранности рабочего места; оплата обучения работников в учебных заведениях и пр.	
Краткосрочная мотивация		
Материальные формы	Нематериальные формы	
Высокая заработная плата и ежемесячный бонус; финансовые поощрения; специальное индивидуальное вознаграждение; штрафы за разжигание конфликта в коллективе.	Мед. услуги и страховка; транспортные льготы; предоставление дополнительных дней отдыха или внеочередного отпуска; улучшение социальных условий труда; профилактика профессионального выгорания сотрудников и пр.	
Непосредственное мотивирование		
Материальные формы	Материальные формы	
Разовая выплата непредусмотренной бюджетом премии за высокие результаты или высокую значимость выполненной работы непосредственно после выполнения работы.	Разовая выплата непредусмотренной бюджетом премии за высокие результаты или высокую значимость выполненной работы непосредственно после выполнения работы.	

¹Таблица 1 составлена автором на основе: Успенская, Е. А. Стратегия эффективной мотивации / Е. А. Успенская // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - № 2. - С. 47.

К денежным формам относят:

1. Заработная плата – компенсация трудовой деятельности сотрудника. Она является основой стимулирования эффективности труда работника. Высокий уровень заработной платы способствует закреплению положительного имиджа компании и привлечению компетентных специалистов.

2. Премии, надбавки, доплаты – материальное поощрение за высокие результаты труда, опыт и знания, инициативность, рационализаторские предложения. Положительным моментом использования этой формы является то, что сотрудник непосредственно отмечает связь между эффективностью своего труда и вознаграждением. Стоит отметить, что правильно разработанная материальная часть системы мотивации является основой основ. Только у материально обеспеченных работников эффективность труда зависит от не денежных и нематериальных методов стимулирования трудовой деятельности.

Если рассматривать не денежные формы мотивации и стимулирования труда на предприятии, то к ним обычно относят социальные: медицинское обслуживание; страхование здоровья работников за счет предприятия; оплата расходов на проезд к месту работы и обратно; оплата за сотовую связь; дополнительный отпуск; продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой; предоставление служебного транспорта.

Среди наиболее популярных форм нематериального стимулирования трудовой деятельности на предприятии являются:

1. Социально-психологические – обычно их связывают с потребностью человека в самоутверждении. Реализовать данные потребности можно с помощью участия сотрудников в управлении организацией, в принятии решений. Молодых специалистов обычно привлекают быстрым продвижением по карьерной лестнице и возможностью заниматься интересными и перспективными проектами.

2. Моральные – связаны с одобрением деятельности сотрудника. Моральные формы мотивации содержат следующие основные элементы:

– создание условий, при которых люди могли бы испытывать профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущение ценности результатов, конкретной их важности;

– присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать;

– признание, которое может быть личным и публичным, к примеру, помимо личной благодарности руководитель может отметить особо отличившихся сотрудников на докладах высшему руководству. Похвалу можно выразить публично, иными словами, информация о благодарности лучшим сотрудникам должна быть распространена посредством специальных стендов, знаков, грамот;

– постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд;

– атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам;

– похвала при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения;

– одобрение в ходе процесса, если работа выполняется качественно;

– поддержка, когда работник сомневается;

– порицание, т.е. использование при общении с человеком приема обращения к совести.

Еще к нематериальной мотивации и стимулирования труда можно отнести повышение квалификации и стажировки за счет организации, предоставление гибкого или свободного графика работы своим работникам и т.д.

В качестве примера в данной ВКР исследована существующая система мотивации и кадровой политики персонала на ООО «Бош Пауэр Тулз», которое

зарегистрировано 5 апреля 2007 года по адресу 413105, Саратовская область, город Энгельс, проспект Фридриха Энгельса, 139. Компании был присвоен ОГРН 1076449002695 и выдан ИНН 6449043071. Возглавляет Медведев Юрий Валентинович.

Основным видом деятельности выступает «Производство ручных инструментов с механизированным приводом». Дополнительные направления: «Торговля оптовая ручными инструментами», «Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом», «Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета», «Деятельность по техническому контролю, испытаниям и анализу прочая», «Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук», «Аренда и лизинг легковых автомобилей и легких автотранспортных средств», «Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки». Основная отрасль компании – «Инструментальная промышленность»

По функциональному составу всех работников ООО «Бош Пауэр Тулз» можно разделить на следующие группы:

– служащие: персонал управления и специалисты;

Сюда относятся работники, выполняющие функции управления: руководители предприятия, менеджеры, бухгалтеры.

– рабочие: которые составляют наиболее многочисленную категорию;

Сюда относят рабочие, непосредственно занятые изготовлением продукции (электрогазосварщики, слесари механосборочных работ, электрики, кладовщики, водители и др.).

Упрощенная организационная структура управления, представленная на рисунке 1.

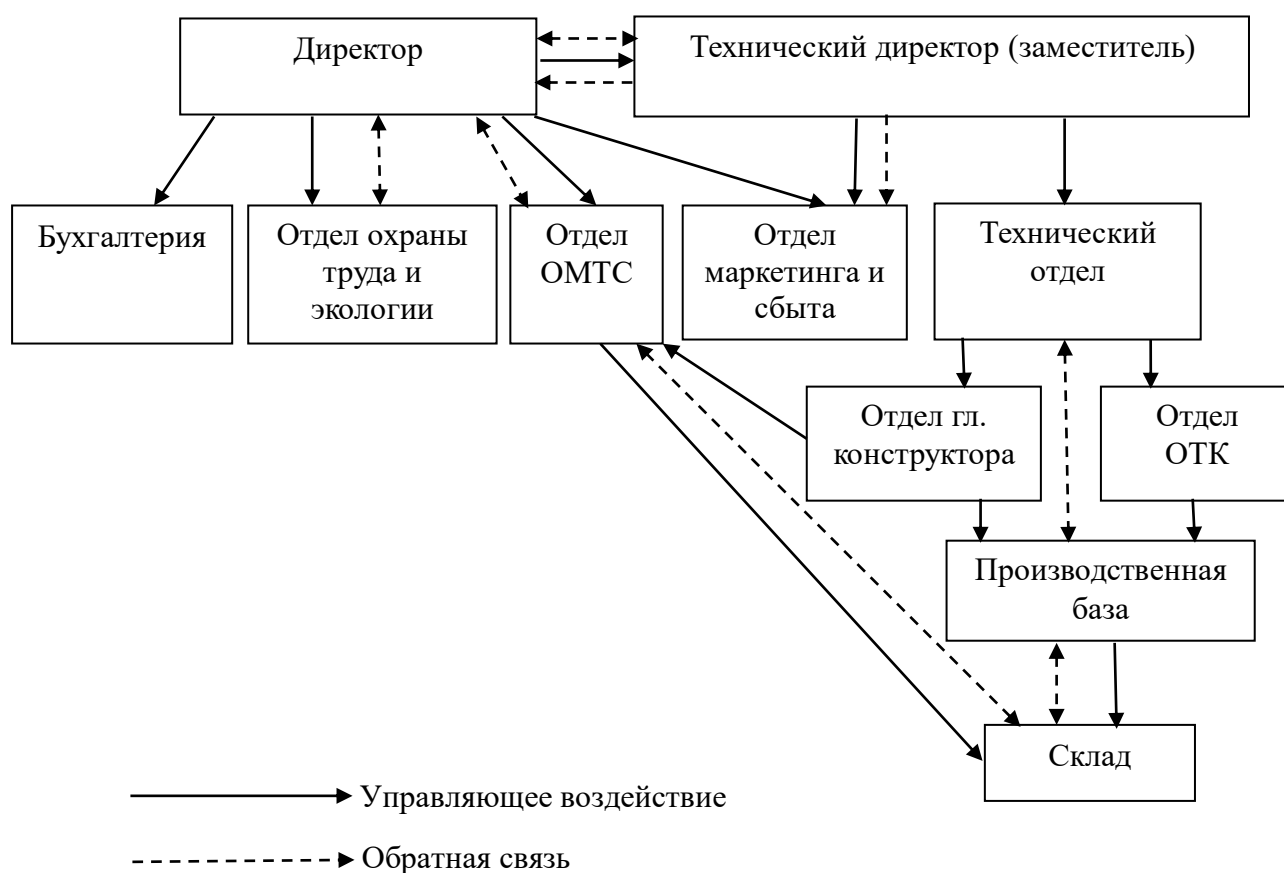


Рисунок 1 – Структура управления ООО «Бош Пауэр Тулз»²

В ходе исследования удалось выявить следующие формы мотивации в ООО «Бош Пауэр Тулз» (рисунок 2). Рассмотрим подробнее материально-монетарную мотивацию (денежная мотивация, связанная с оплатой труда) в ООО «Бош Пауэр Тулз». На данном предприятии она является основным видом стимулирования труда, одним из важнейших инструментов воздействия на эффективность труда работника.

В организации применяется повременно-премиальная оплата труда для большинства сотрудников, кроме уборщицы и охранников. Данные работники получают оклад согласно штатному расписанию. Общая сумма заработной платы при повременно-премиальной системе складывается из трех основных составляющих: Основная заработная плата за отработанное время (оклад,

²Рисунок 1 составлен автором на основе: Официальный сайт ООО «Бош ПауэрТулз» [Электронный ресурс] : [сайт]. - URL: <https://www.bosch.ru/our-company/bosch-in-russia/engels-bosch-power-tools-manufacturing/> (дата обращения 12.05.19). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

ставка) + Дополнительная заработанная плата за условие труда (доплаты и надбавки) + Премия за основные результаты хозяйственной деятельности.



Рисунок 2 – Формы мотивации персонала ООО «Бош Пауэр Тулз»³

Оплата труда работников производится в пределах средств, предусмотренных на эти цели бюджетом предприятия. Размер оплаты труда конкретного работника поставлен в зависимость от следующих факторов: установленного разряда оплаты труда; уровня профессиональной компетентности; эффективности работы и достигнутых результатов.

³Рисунок 2 составлен автором на основе: Официальный сайт ООО «Бош ПауэрТулз» [Электронный ресурс] : [сайт]. - URL: <https://www.bosch.ru/our-company/bosch-in-russia/engels-bosch-power-tools-manufacturing/> (дата обращения 12.05.19). - Загл. с экрана. - Яз. рус.

Рассмотрим немонетарную мотивацию. Все работники ООО «Бош Пауэр Тулз» проходят ежегодное медицинское обследование, с целью своевременного обнаружения производственных заболеваний. Обследование проходит в местной поликлинике, но если необходимы консультации врачей, отсутствующих в г. Энгельсе, то сотрудник направляется на обследование в областной центр г. Саратов. Организация берет на себя расходы на сотовую связь, оплачиваются командировки. Производственная база ООО «Бош Пауэр Тулз» находится в г. Энгельсе, соответственно сотрудники без личного автомобиля доставляются на работу и обратно на служебном автобусе. Также для различных командировок есть служебные легковые автомобили. Обучение и повышение квалификаций в ООО «Бош Пауэр Тулз» происходит по мере необходимости и в определенные сроки. Специалисты отдела материального технического снабжения и маркетинга ежегодно посещают различные выставки в городах Саратов, Самара, Москва. Все служебные помещения офиса оборудованы современной оргтехникой, комфортной мебелью, необходимыми предметами интерьера и климатическим оборудованием. Для работников производственной базы тоже соблюдены все условия труда, производится регулярная по нормам выдача специальной одежды с логотипом компании. Культурно-развлекательные мероприятия компании являются неотъемлемой частью корпоративной культуры и включают в себя празднование дня машиностроения и других государственных праздников. Дети сотрудников получают подарки от компании на Новый год. Также, директор ООО «Бош Пауэр Тулз» предлагает своим работникам минимальный социальный пакет, который положен по закону о труде.

В качестве совершенствования системы стимулирующих премиальных выплат можно ввести балльную систему. Ранжирование по баллам позволит упорядочить механизм по выплате премий и сделать его более понятным для сотрудников. К примеру, за участие в конкурсах и выставках, организацию корпоративных мероприятий, высокие показатели производительности труда и др. можно начислять баллы, количество которых и будет определять величину

премии или бонуса. А вот к совершенствованию программы нематериальной мотивации сотрудников ООО «Бош Пауэр Тулз» можно уделить более тщательное внимание.

С учетом выявленных в процессе исследования проблем в сфере мотивации труда в ООО «Бош Пауэр Тулз» были сформулированы основные направления оптимизации программы нематериальной мотивации персонала в организации: использование методов признания индивидуальных заслуг работников; совершенствование личных коммуникаций руководителя предприятия и сотрудников; выявление и профилактика профессионального выгорания работников.

Инструментами нематериальной мотивации могут стать:

- проведение конкурса на номинацию «Лучший сотрудник месяца (года)»,
- помещение фотографии на информационной доске в офисе компании, в комнате отдыха производственной базы и на сайте;
- организация обратной связи;
- мониторинг работников с трудовым стажем 5 лет и более на наличие профессионального выгорания.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий позволит усовершенствовать существующую систему мотивации персонала на предприятии ООО «Бош Пауэр Тулз».

Заключение. Рассмотрены основные формы мотивации персонала: материальная и нематериальная. Выявлено, что основными тенденциями развития системы мотивации персонала на малом предприятии в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности.

Рассмотрена система материальной и нематериальной мотивации труда на предприятии машиностроения ООО «Бош Пауэр Тулз». Основным видом деятельности выступает «Производство ручных инструментов с механизированным приводом». Организация также осуществляет деятельность по ряду неосновных направлений.

Положительные стороны системы мотивации в ООО «Бош Пауэр Тулз» касаются высокой организации труда, которая основана на соблюдении норм трудового законодательства: своевременная выплата заработной платы, охрана труда и здоровья сотрудников, соблюдение режима работы и отдыха, соблюдении трудовой дисциплины со стороны сотрудников – обязательные принципы работы компании. Недостатки действующей системы мотивации: недостаточная возможность карьерного роста; не всегда понятная система выплаты премий и бонусов; низкий уровень внимания к нематериальной мотивации персонала.

Для совершенствования материальной системы мотивации рекомендовано создание балльной системы при выплате бонусов и премий. Баллы начисляются за индивидуальные достижения работников. Также для повышения эффективности системы нематериальной мотивации рекомендовано: создание информационных досок для сотрудников организации, возможность обратной связи сотрудников с директором компании, введение организации конкурса «Лучший сотрудник месяца (года)», диагностика профессионального выгорания сотрудников. Их суть заключается в том, чтобы поднять нацеленность сотрудников на высокие показатели в работе.

Разработанная система мотивации для ООО «Бош Пауэр Тулз» соответствует следующим принципам:

- прозрачность и объективность системы мотивации;
- связь между результатом и поощрением;
- разнообразие элементов нематериальной мотивации;
- охват системой всего персонала компании, с учетом индивидуальных особенностей личности;
- соответствие мотивационной системы целям компании.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по разработке мотивационной системы в сочетании с совершенствованием иных методов управления, позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.