

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)

Кафедра менеджмента и маркетинга

Совершенствование мотивации и стимулирования

труда персонала организации (на примере ООО «Апрель Медиа»)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 4 курса 473 группы
направления (специальности) 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Петровой Ирины Алексеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Н.В. Кочерягина

подпись, дата

Зав. кафедрой менеджмента и
маркетинга, к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ. В современном менеджменте большое значение имеют мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации.

Эволюция применения различных методов мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут хорошо справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией ее целей, и выполнению ею своей миссии.

Готовность человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования любой организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда потребность в его труде отпадает. И здесь «приходит на помощь» инструмент повышения эффективности трудовой деятельности персонала – мотивация.

В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой:

- 1) проблема взаимоотношений с руководством;
- 2) неудовлетворенность размером заработной платы;
- 3) условиями быта и труда в целом на предприятии.

Главным препятствием на пути решения этих вопросов является нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует также уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника.

Таким образом, **актуальность** проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непромышленной сфер деятельности.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются трудовые отношения между сотрудниками организации и управленческим персоналом по поводу мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа».

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа».

Для достижения поставленной цели в работе ставятся и решаются следующие **задачи**:

1. дать понятие мотивации и стимулирования труда персонала организации;

2. описать методы мотивации и стимулирования труда персонала организации;
3. раскрыть факторы, влияющие на эффективность мотивации и стимулирования труда персонала организации;
4. дать общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «Апрель Медиа»;
5. проанализировать и описать недостатки и преимущества мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа»;
6. разработать направления совершенствования мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа»;
7. провести расчет экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа».

В основу **методологической базы** исследования легли труды российских и зарубежных ученых в области теории менеджмента, управления персоналом и мотивации персонала организации.

Информационную базу составили материалы публикаций в периодических изданиях и в сети Интернет, а также данные финансовой отчетности ООО «Апрель Медиа» и результаты исследований, которые были проведены автором.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы определена тем, что предложенные мероприятия могут быть применены для совершенствования мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа» и это послужит повышением эффективности работы предприятия в целом.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования, и включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе выпускной квалификационной работы «Теоретические основы исследования мотивации

и стимулирования труда персонала организации» автор рассматривает понятие и методы мотивации и стимулирования труда персонала организации, а также факторы, влияющие на эффективность мотивации и стимулирования труда персонала организации

В экономической литературе существует множество определений мотивации. В большинстве случаев под мотивацией понимают процесс побуждения себя и других к деятельности, которая направлена на достижение личностных целей и целей организации. Основная задача функции мотивации заключается в том, чтобы сотрудники организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

В свою очередь под стимулированием труда чаще всего понимают опосредованное воздействие на объект управления, предполагающее создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или трудовой коллектив к действиям, соответствующим стоящим перед обществом целям.

Мотивация и стимулирование труда персонала являются неотъемлемыми элементами современной системы управления организацией. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: мотивация направлена на изменение существующего положения, а стимулирование – на его закрепление. Оптимизация условий труда, а также использование методов мотивации смогут позволить более эффективно использовать трудовой потенциал работников и повысить конкурентоспособность организации на рынке.

Основу методов управления мотивацией и стимулированием труда персонала организации составляют управленческие (регулирующие) воздействия. По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: первая группа определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий регулирующих поведение в коллективе (нормы,

правила, поведение и т.д.); вторая группа – активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом.

Все методы мотивации и стимулирования труда персонала можно поделить на три основные группы: экономические, организационные и социально-психологические.

В настоящее время в управленческой литературе можно выделить разные подходы к определению и классификации факторов, влияющие на мотивацию и стимулирование труда персонала в организации, например, двухфакторная теория Ф. Герцберга или распространенная классификация факторов внешней и внутренней среды организации.

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Анализ мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа» автор дает общую характеристику хозяйственной деятельности данной компании и рассматривает недостатки и преимущества мотивации и стимулирования труда персонала.

ООО «Апрель Медиа» – это независимое рекламное агентство полного цикла в Саратове. Существует более 12 лет на рынке. Изначально предприятие ООО «Апрель Медиа» специализировалось на наружной рекламе. По мере развития бизнеса, ориентируясь на потребности заказчиков, ООО «Апрель Медиа» расширили свой спектр услуг и стали рекламным агентством полного цикла, что включает в себя рекламу на транспорте, полиграфию, реклама на пакетах, бегущие строки, реклама в СМИ, внутренняя и внешняя отделка помещений под фирменный стиль потребителя с использованием высококачественных материалов.

По результатам проведенного анализа общей характеристики хозяйственной деятельности ООО «Апрель Медиа» был сделан вывод о том, что данное рекламное агентство является успешным. ООО «Апрель Медиа» – это рекламное агентство, ориентированное на потребителя. Оно помогает разрабатывать и продвигать на рынок торговые марки, стимулировать сбыт, позиционировать, строить и сопровождать бренды. Рекламное агентство ни

на минуту не забывает о своих потребителях, помогая им достигать своих целей, и они отвечают доверием.

В ходе исследования были рассмотрены и проанализированы преимущества и недостатки мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Апрель Медиа». К преимуществам можно отнести следующее:

- предоставляется допоборудование для работников, в том числе и для личного пользования;
- на регулярной основе проводится обучение всех сотрудников разного уровня;
- создаются условия для сплочения коллектива (корпоративы, тимбилдинг);
- выбор «сотрудника месяца» с занесением на доску почета.

Недостатки:

- отсутствует поощрение наградами и благодарностями в письменной форме;
- не проводятся конкурсы профессионального мастерства;
- требуется улучшение условий труда.

В целом можно отметить, что в ООО «Апрель Медиа» действует хорошо сформированная система мотивации и стимулирования труда персонала, однако, совершенствовать данный процесс необходимо при любых обстоятельствах, так как высоко мотивированный сотрудник лучше работает и показывает высокие показатели производительности труда. Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыльность компании в целом.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Направления совершенствования мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа» автор описывает различные мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования труда в рассматриваемой

организации, а также проводит расчеты экономического эффекта от внедрения этих мероприятий.

В целях совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа» предлагается внедрение PRP (Performance Related Pay) – оплаты по результатам работы. Система оплаты труда должна быть устроена так, чтобы любой работник имел возможность улучшать свое материальное благополучие и уровень жизни, но только одним путем – через достижение целей бизнеса. Материальные доходы сотрудников должны напрямую зависеть от их вклада в общие результаты работы и роста материальных доходов предприятия. Оплата должна соответствовать ценности сотрудника для компании и при этом не может превышать уровень, за которым начинается падение рентабельности предприятия, что можно реализовать через механизм оплаты по результатам работы на основе KPI.

В ООО «Апрель Медиа» KPI поможет в работе сотрудникам свести представления о том, как нужно функционировать, в частности исполнять рекламный проект, приведет их к единому пониманию, придаст целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений и др.

Однако в целях совершенствования мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа» необходимо помимо материальной мотивации уделять внимание и совершенствовать нематериальную мотивацию.

В процессе проводимого исследования и общения с сотрудниками ООО «Апрель Медиа» было выяснено, что организация имеет достаточно большие площади, на которых расположены офис и производственный цех. Однако данные помещения плохо вентилируются и охлаждаются. Многие сотрудники жалуются на неудовлетворительные условия труда. Таким образом, руководству ООО «Апрель Медиа» в целях улучшения условий труда и совершенствования мотивации и стимулирования труда персонала необходимо закупить и установить несколько дополнительных

кондиционеров. Также отсутствует место для приема пищи и отдыха. Улучшение условий работы необходимо для всех сотрудников, особенно для тех, кто работает в ночное время и в сверхурочные часы.

Внедрение и реализация данных мероприятий позволит повысить лояльность сотрудников к компании и тем самым повысить эффективность работы каждого отдельного сотрудника.

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала показал, что они являются экономически эффективными для ООО «Апрель Медиа». Необходимо отметить также и то, что мероприятия будут социально эффективными для организации, что может выражаться через косвенные показатели, такие как: увеличение вклада персонала в развитие организации; повышение лояльности персонала; повышение интенсивности и качества труда; принятие самостоятельных решений и др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В начале девяностых годов, в эпоху развивающегося российского бизнеса, руководители говорили: «Незаменимых людей нет». Сейчас грамотные управленцы заботятся о персонале, подчеркивают свое уважение к успешным и старательным работникам, организуют обучение, разрабатывают эффективные схемы оплат, создают бонусные системы, все это и многое другое находит свое отражение в разработке комплексной системы мотивации и стимулирования труда.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью системы мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Эффективность системы мотивов и стимулов труда зависит от того, насколько каждое из мероприятий по управлению трудом в отдельности и вся система в целом способствуют повышению социальной ценности и со-

циального престижа высококвалифицированного, инициативного, добросовестного работника, укреплению материального благосостояния и социального благополучия трудящихся.

Система оптимальной мотивации труда должна быть продумана наилучшим образом, так как от нее многое зависит. Материальная мотивация совершенно не единственная для сотрудников, однако немаловажная. Мотивация труда персонала бывает также нематериальной и косвенно материальной. Материальная мотивация, как правило, включает в себя базовый оклад и премиальные за исполненную работу. По сути – это оплата труда, а премиальные выплаты зависят напрямую от качества выполняемой работы. Косвенная же мотивация предполагает наличие компенсационного пакета – это разнообразные дополнительные не денежные компенсации сотрудникам, каковые зависят от уровня подготовки данного специалиста, его должности, профессионализма, а также некоторых других факторов. Стоит отметить, что некоторые поощрения официально регламентированы законодательством, это оплата больничных листов, ежегодных отпусков, обязательное медицинское страхование и отчисления на обязательное пенсионное страхование. Мотивация персонала, которая относится к нематериальной мотивации, это обеспечение карьерного роста для сотрудников, гибкий график их рабочего времени, упоминания сотрудников (их имен) в реализованном ими проекте, какие-либо приоритеты в обретении нового оборудования, мебели или еще чего-либо, а также разнообразные благодарности (нематериального характера).

Система оптимальной мотивации и стимулирования труда персонала должна учитывать все возможные виды мотивации, так как все они очень значимы.

Проблема мотивации и стимулирования труда персонала была рассмотрена нами на примере ООО «Апрель Медиа», которое является независимым рекламным агентством полного цикла в Саратове.

Рассмотрев действующую систему мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Апрель Медиа» были выявлены определенные достоинства и недостатки. Однако в целом, в ООО «Апрель Медиа» действует хорошо сформированная система мотивации и стимулирования труда персонала, но, совершенствовать данный процесс необходимо при любых обстоятельствах, так как высоко мотивированный сотрудник лучше работает и показывает высокие показатели производительности труда. Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыльность компании в целом.

В целях совершенствования мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа» было предложено внедрение PRP (Performance Related Pay) – оплаты по результатам работы. Материальные доходы сотрудников должны напрямую зависеть от их вклада в общие результаты работы и роста материальных доходов предприятия. Оплата должна соответствовать ценности сотрудника для компании и при этом не может превышать уровень, за которым начинается падение рентабельности предприятия, что можно реализовать через механизм оплаты по результатам работы на основе KPI.

К тому же в целях совершенствования мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа» было предложено нематериальное стимулирование работников путем улучшения условий труда.

На основании проведенных расчетов экономического эффекта, можно сказать, что внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Апрель Медиа», несомненно, дадут значимый экономический и социальный эффект как для отдельного работника, так и для всей организации в целом.