

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

Мотивация персонала и результативность организации  
(на примере сервисного центра ИП Барышников)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ (МАГИСТЕРСКОЙ, ДИПЛОМНОЙ)  
РАБОТЫ

Студентки 4 курса 421 группы  
направления 38.03.02 Менеджмент  
Экономический  
факультет

Шибалкова Анастасия Игоревна

Научный руководитель  
доцент  Милованов Д. И.

Заведующий кафедрой  
к. э. н., доцент  Дорофеева Л. И.

Саратов 2020

## Введение

Актуальность выбранной темы. В современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность организаций и стабильность их предпринимательского успеха. Вот почему за последнее столетие так сильно вырос интерес к такой сфере управления, как мотивация персонала, которая является важной частью концепции науки управления. Знание у сотрудников мотивационных установок, умение формировать и направлять их в соответствии с личными целями и задачами компании - важнейшая проблема современного бизнеса.

Современная организация заинтересована в повышении конкурентоспособности, что требует выбора не только высокоэффективных технологий и оборудования, но и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, навыков, способностей и мотивации к работе, тем быстрее улучшается вещественный фактор производства и более продуктивно используется.

Поэтому проблема мотивации сотрудников с каждым годом становится все более актуальной. И чем эффективнее и правильнее будет система мотивации сотрудников в организации, тем эффективнее и продуктивнее будет ее работа. И самое главное - выяснить, что мотивирует человека, к чему он стремится, выполняет ту или иную работу, соотносятся ли желания и цели работника с целями организации. Ведь очевидно, что основной задачей менеджера на разных этапах управления является достижение целей организации, что приводит ее к росту и эффективности.

В современных условиях коренным образом меняются концепции управления организацией. Это связано не только с большей ориентацией экономической политики организаций на потребителя, клиента, но и с необходимостью трансформации системы управления организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Новая управленческая парадигма

основана на системном и ситуационном подходах, которые утверждают стратегическое управление и отвергают технократическое мышление. Главное в ней — переосмысление роли человека, понимание человека как главной цели и ресурса развития организации.

Объект исследования – сервисный центр ИП Барышников

Предмет исследования – система мотивации и стимулирования в сервисном центре ИП Барышников.

Цель исследования – проанализировать, как происходит мотивация сотрудников в сервисном центре ИП Барышников и предложить мероприятия по повышению мотивации работников.

Задачи исследования:

1. Раскрыть такие понятия как «мотивация» и «результативность организации».
2. Найти причины и способы (методы) стимулирования и мотивации персонала к результативной деятельности в организации..
3. Дать общую характеристику сервисного центра ИП Барышников.
4. Оценить систему существующей системы мотивации персонала и ее влияние на результативность деятельности сервисного центра ИП Барышников.
5. Предложить мероприятия по повышению мотивации работников сервисного центра ИП Барышников.
6. Дать оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

При написании данной работы использовались такие методы, как сбор, анализ и обработка информации из различных литературных источников,

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы руководством сервисного центра для совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала, что позволит повысить прибыль компании.

## **Характеристика системы мотивирования и результативности деятельности организации**

В управлении людьми мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду (внешняя мотивация). Существуют различные факторы мотивации, которые принято разделять на внешние и внутренние. Внутренними факторами мотивации могут выступать: самореализация, самоутверждение, творчество, убежденность, любопытство, потребность в общении. К внешним факторам мотивации можно отнести: деньги, карьеру, положение в обществе, признание и др.

Под понятием результативность (efficacy) понимается степень достижения установленных для организации целей (точнее, степень соответствия достигнутого системой результата требованиям и ожиданиям потребителя этого результата). Новая парадигма управления организацией рассматривает человека как главную цель деятельности любой организации и как ключевой ресурс ее развития.

Мотивированные работники прилагают большие трудовые усилия, чем немотивированные или демотивированные, — отсюда забота менеджмента о мотивации персонала, стремление актуализировать его потребность к высокопроизводительному труду.

В управлении людьми мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду (внешняя мотивация).

Для построения эффективной системы мотивации и оплаты труда нужно учесть 9 основных принципов:

1. Соответствие целей оплаты труда и мотивации целям предприятия.
2. Учет мотивационных факторов, ожиданий, потребностей персонала.
3. Выявление и устранение демотивирующих факторов.

4. Понятность и прозрачность системы вознаграждения.
5. Справедливость системы оплаты труда.
6. Вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты.
7. Своевременность выплаты вознаграждения.
8. Комплексность системы мотивации, которая должна включать материальное и нематериальное вознаграждение.
9. Мониторинг рынка зарплат. Конкурентоспособность зарплат.

Систематизация мотивационного процесса позволяет придать ему определенный и строгий порядок, сделать его понятным для персонала. Принцип зависимости между активностью и вознаграждением не только принуждает, но и привлекает к работе на основе нравящейся многим людям идеи именно «заработанной» оплаты труда.

Основными принципами, используемыми для усиления мотивирующей функции оплаты труда, являются:

- сдельная оплата труда;
- индивидуальная оплата по результатам труда;
- оплата результатов группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплата по заслугам;
- участие в прибылях и доходах организации.

Итак, можно наглядно рассмотреть систему мотивации персонала и ее влияние на результативность деятельности сервисного центра ИП Барышников.

Сервисный центр ИП Барышников - один из наиболее известных и крупнейших в г. Балаково. Специализируется на ремонте разной бытовой техники: стиральных машин, холодильников, кондиционеров, электрических плит, телевизоров, посудомоечных машин, водонагревателей, утюгов, фенов, мясорубок, кофемашин т.д.

## **Анализ системы и результатов деятельности сервисного центра ИП Барышников**

Предприятие существует с февраля 1997 года. Динамика развития рынка товаров позволила сервисному центру укрепиться и занять лидирующее положение в городе по обслуживанию бытовой техники. Сервисный центр предоставляет услуги по ремонту всего спектра бытовой техники: аудио и видео аппаратуры, холодильников бытовых любой сложности, ремонт торгового холодильного оборудования и кондиционеров, установка стиральных машин и водонагревателей, предлагаются услуги по монтажу, обслуживанию и чистке кондиционеров, торгового холодильного оборудования и многое другое.

Численность работников сервиса составляет 19 человек. А именно:

- Директор;
- 2 продавца;
- 4 администратора;
- 3 менеджера;
- 9 техников.

Но в дальнейшем сервис будет значительно расширяться. И с этим условием будет проводиться анализ, и даваться рекомендации по повышению мотивации у работников сервиса.

Условия труда в сервисном центре:

- полный рабочий день, гибкий график; – рабочее место в комфортабельном кондиционируемом офисе;
- оплачиваемый отпуск 29 дней, оплачиваемые больничные;
- компетентные и доброжелательные коллеги.

Организация представляет собой линейно-функциональную структуру управления. Здесь существует определённая иерархия, и чёткое разделение труда, что положительно влияет на деятельность предприятия и выполняемых им функций.

Проделанная мной работа позволила выявить, что сотрудники предприятия не удовлетворены системой премирования, то сервисном центре ИП Барышников отсутствует прозрачная и понятная система дополнительного вознаграждения (премии по итогам работы).

Основные недостатки существующей системы мотивации работников сервисного центра ИП Барышников:

1) Снижение степени самоотдачи работников, заинтересованности работой, желание трудиться и развиваться.

2) Отсутствие материальной заинтересованности работников в достижении установленных индивидуальных и коллективных ключевых задач, отражающих результаты деятельности предприятия.

Отсутствие взаимосвязи социального поощрения и количества и качества вложенного труда.

## **Рекомендации по совершенствованию мотивации работников сервисного центра ИП Барышников**

Предлагается ввести следующие экономические рычаги воздействия на сотрудников:

- премии,
- материальная помощь,
- предоставление дополнительного медицинского страхования,
- индексация заработной платы.

Работник предоставляет свое время, здоровье, силы и профессиональные качества предприятию, а в ответ получает материальное и нематериальное вознаграждение. Компенсационный пакет состоит из набора социальных льгот, которые предусмотрены законодательством и предлагает предприятие, оклада и переменной заработной плате. Главное значение компенсационного менеджмента в том, что он стимулирует деятельность наёмных работников, направляя её на выполнение стоящих перед предприятием стратегических задач. Таким образом, компенсационный менеджмент объединяет материальные заинтересованность сотрудников с ключевыми задачами сервисного центра ИП Барышников.

Программа мотивации и стимулирования труда персонала в сервисном центре ИП Барышников состоит из трех составляющих:

- 1) материальное финансовое стимулирование,
- 2) материальное нефинансовое стимулирование (социальные методы, комбинированный подход),
- 3) нематериальное стимулирование

Важно помнить, что окладная часть заработной платы не включается в систему мотивации и относится к категории гарантированных выплат за выполнение сотрудником своих обязанностей.

К числу основных материальных стимулов можно отнести:

- премии и бонусы с разной периодичностью выплат;
- корпоративное кредитование, предоставление ссуд;



- 13-я зарплата;
- оформление ДМС;
- компенсации.

Предлагается порядок текущего премирования работников за основные результаты производственно -хозяйственной деятельности в зависимости от выполнения условий и показателей премирования, сгруппированных по трем уровням:

I уровень – условия, определяющие право работников на начисление премии, отражающие степень выполнения плана должностных обязанностей. В самом общем виде этот уровень можно назвать условия премирования.

II уровень – показатели премирования, характеризующие результативность производственно-хозяйственной и экономической деятельности предприятия в целом. Данный уровень характеризует выполнение ключевых задач сервисного центра ИП Барышников.

III уровень – показатели премирования, характеризующие результативность индивидуальной деятельности работника, позволяющие оценить конечные результаты труда конкретного работника, исходя из задач, поставленных перед сервисном центре ИП Барышников, и функциональных обязанностей работников. Этот уровень характеризует индивидуальные показатели работника.

Система оплаты труда рабочих (сдельная, повременная) как правило, устанавливает максимальный размер премии и включает систему коллективных и (или) индивидуальных показателей премирования.

В дополнение к действующим показателям может вводиться целевой показатель производительности труда, т.е. устанавливается «пороговое» (минимальное) значение выработки (в руб. или нормо-часах) превышение которого формирует премию «за производительность труда».

Возможны несколько вариантов – «фиксированный размер» и «прямая зависимость».

Вариант «фиксированный размер» – например, для рабочих на повременной оплате.

Вариант «прямая зависимость» – например, для рабочих на сдельной, повременной оплате труда.

Премия «за производительность труда» суммируется с основной премией и распределяется с применением индивидуальных коэффициентов соответствующих «% выполнения» (нормированного задания) и (или) с применением оценочной шкалы.

Эффективность разработанных мероприятий состоит в следующем: предполагается, что результаты данных мероприятий помогут решить все существующие задачи, требующие нестандартного подхода, таких как улучшить организацию работы персонала, условия труда, повысить эффективность производства, снизить производственные расходы, снизить текучесть кадров, уменьшить всяческие непроизводственные потери и пр.

Следуя полученным данным при расчетах, для получения социально - экономической эффективности мероприятий необходимы ресурсы в сумме 698 тыс.руб., экономия средств на подбор персонала составляет 372 тыс.руб., при этом эффект от внедрения мероприятий составляет 3095 тыс.руб., что на 2178 тыс.руб. больше экономической эффективности, чем в 2018 году и тем самым доказывает свою эффективность.

## **Заключение**

В данной дипломной работе предложены мероприятия по совершенствованию программы мотивации труда работников сервисного центра ИП Барышников. Разработанные мероприятия в мотивации труда работников, состоят из трех составляющих: материальное финансовое стимулирование, материальное нефинансовое стимулирование и нематериальное стимулирование.

Материальная мотивация включает в себя оплату труда и различные премии. К материальному нефинансовому стимулированию относится дополнительное медицинское страхование, подарки по случаю бракосочетания, рождению ребенка и прочее. К нематериальному стимулированию относятся письменные благодарности руководства, корпоративные праздники с вручением подарков.

В рамках мероприятий компенсационного менеджмента предлагаются следующие мероприятия:

- 1) Непрерывное образование сотрудников.
- 2) Поручительство предприятия за своих сотрудников при получении ими банковских кредитов.

Для получения социально-экономической эффективности мероприятий необходимы ресурсы в сумме 698 тыс.руб., при этом эффект от внедрения мероприятий составляет 3095 тыс.руб.

Социальная эффективность предложенных мероприятий состоит в следующем.

Помогает разрешить следующие проблемы:

- лояльности работников по отношению к предприятию;
- возрастания количества конфликтных ситуаций между работниками и руководством;

- текучести кадров;
- снижения внутренней рабочей мотивации,
- снижения качества работы,
- снижения удовлетворения от работы,
- снижение производительности труда.

Положительные стороны применения:

- может применяться по отношению не только к специалистам, но и к руководителю;

- наличие образцов для подражания, может послужить стимулом для будущего поведения других сотрудников;

- стимулирование творческого потенциала персонала;
- требует незначительных затрат.