

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Мотивация трудовой деятельности персонала в организации**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 5 курса 541 группы

направления (специальности) 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Рубцовой Ангелины Владимировны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Н.В. Лапина

Заведующий кафедрой

к.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020 год

**Введение.** Одно из центральных мест в управлении персоналом занимает мотивация трудовой деятельности сотрудников. Главной задачей руководства организации является ориентация работников на достижение целей предприятия.

Значение мотивационного фактора в управлении персоналом еще более возросло при существующем изменении содержания труда в условиях научно-технического прогресса, активной информатизации и автоматизации производства, а также повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников.

В настоящее время для эффективного функционирования организации требуются инициативные и ответственные работники, которые осознают смысл своей трудовой деятельности и активно стремятся к достижению целей организации. Однако обеспечить это только за счет традиционных форм материального стимулирования, строгого внешнего контроля, наказаний и штрафов становится невозможным. В такой ситуации видится необходимость формирования качественной и продуманной системы мотивации трудовой деятельности сотрудников.

В результате произошедшего изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, автоматизации и информатизации производства, повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, а также усложнилось содержание данного рода управленческой деятельности. Все вышесказанное в совокупности и обуславливает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Цель ВКР заключается в исследовании и разработке рекомендаций по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала в организации на примере компании ООО «Арион».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность мотивации трудовой деятельности в организации;
- охарактеризовать основные элементы системы мотивации персонала в организации;
- изучить современные методы мотивации труда;
- провести анализ существующей системы мотивации в компании ООО «Арион»;
- выявить основные мотивационные факторы персонала;
- предложить рекомендации по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности в организации;
- произвести расчет эффективности предлагаемых рекомендаций в ООО «Арион».

Объектом ВКР является компания ООО «Арион».

Предмет ВКР – совокупность как теоретических, так и практических проблем, возникающих в процессе совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях хозяйствования.

ВКР состоит: из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников из 40 наименований. Работа включает 5 таблиц, 19 рисунков, 2 приложения. Общий объем работы 67 страниц.

**Основное содержание работы.** Первая глава работы посвящена исследованию теоретических основ мотивации трудовой деятельности персонала в организации.

Мотивация трудовой деятельности в значительной степени определяет такие показатели как эффективность функционирования организации, уровень благосостояния населения, развитие экономики в стране. Именно это и предопределяет важность проблемы мотивации персонала в организации.

Мотивация представляет собой одну из главных функций деятельности любого руководителя предприятия, который с ее помощью оказывает действенное воздействие на трудовой коллектив организации.

Система мотивации трудовой деятельности в организации преследует следующие задачи:

1. Сохранение сотрудников в компании и обеспечение их лояльности;
2. Привлечение персонала в организацию;
3. Стимулирование производительной деятельности сотрудников;
4. Контроль за издержками на рабочую силу;
5. Обеспечение административной эффективности и простоты

мотивации в организации.

В качестве основных элементов системы мотивации выступают потребности, мотивы и стимулы.

Потребность представляет собой внутреннее состояние ощущения недостаточности чего-либо, которое проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

Стимул представляет собой причину, которая побуждает человека к действию.

Мотив же представляет собой некий материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает в качестве основного смысла деятельности.

Отметим, что для построения систем мотивации, пригодных для практического использования руководителями, можно предложить следующие элементы:

- материальное стимулирование;
- карьерный и профессиональный рост;
- оптимизация организационной культуры;
- признание достижений.

Современные методы мотивации трудовой деятельности персонала классифицируются следующим образом:

1. Экономические. Основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или косвенные), которые непосредственно повышают их благосостояние.

Формами прямой экономической мотивации являются:

- основная оплата труда;
- дополнительная оплата труда;
- вознаграждение;
- премия;
- различные дополнительные виды выплат (например, сюда можно отнести оплату проезда к месту работы и по городу, прогрессивные выплаты за выслугу лет и т.д.).

Косвенная экономическая мотивация:

- предоставление в пользование сотрудника служебного автомобиля организации;
- пользование различными социальными учреждениями организации;
- приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.

2. Организационные. К ним можно отнести:

- мотивацию целями;
- мотивацию обогащением содержания работы;
- мотивацию участием в делах фирмы.

3. Морально-психологические. Включают следующие основные элементы:

1) Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты;

2) Присутствие некоего вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать собственные способности, лучше справиться с порученным заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать как известную долю риска, так и явный шанс добиться успеха;

3) Признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие;

4) Высокая оценка, которая может быть:

- личной, суть которой состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат;

- публичной, которая предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и прочее.

Отметим, что не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией в организации.

Вторая глава посвящена диагностике системы мотивации в ООО «Арион».

Основным видом деятельности компании является торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах.

Характеризуя систему мотивации трудовой деятельности персонала в компании ООО «Арион» необходимо сперва отметить, что она представлена такой системой, которая основана в основном на материальном стимулировании.

Анализ существующей системы мотивации в организации показал, что степень удовлетворенности сотрудниками материальными и нематериальными факторами мотивации трудовой деятельности в ООО «Арион» оценивается как низкая. Показатели степени удовлетворенности

говорят о том, что существующая система морального стимулирования и мотивирования труда неэффективна и ее необходимо совершенствовать.

Для того, чтобы узнать, что на самом деле является главным мотивационным фактором персонала, был проведен анонимный опрос среди сотрудников.

Проведенные опросы показали, что сотрудники ООО «Арион» желают проработанную и грамотную систему мотивации трудовой деятельности персонала. Они даже выражают готовность подстроиться и адаптироваться под нее.

Что касается потребностей сотрудников, то здесь мнения расходятся: для кого-то важнее удовлетворить свои потребности в первую очередь, а кто-то сперва думает о своей семье. Это также необходимо учитывать при разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Арион».

Конечно, большинство сотрудников хотели бы получать бонусы и премии деньгами, но мировой и российский опыт показывает, что этот фактор мотивации неэффективен.

В третьей главе были выявлены основные направления совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Арион».

На основе проведенной диагностики была продумана и разработана новая система мотивации.

Сотрудники, выполняя качественно свою работу, зарабатывают баллы, как индивидуальные, так и командные, эти баллы они впоследствии могут обменять на сертификаты различных компаний г. Саратов, с которыми ООО «Арион» заключит договора о сотрудничестве. Планируется охватить 45-50 компаний в разных сегментах рынка, заключить с ними договора о сотрудничестве.

В ООО «Арион» было решено использовать принцип конкурентной борьбы, поэтому только сотрудники лучшей смены получают баллы за свою

работу. Это должно сплотить коллективы, данный критерий направлен именно на групповой фактор мотивации.

Также стоит отметить, что каждый сотрудник компании будет заинтересован в получении максимального количества индивидуальных баллов. Во-первых, от него зависит команда, во-вторых, все результаты будут представлены в открытом доступе, соответственно все сотрудники будут следить за состоянием дел.

Материальные факторы мотивации персонала в разработанной на основе компании ООО «Арион» системе будут следующие: сертификаты в компании, занимающиеся различного рода деятельностью (ресторан, магазин, кинотеатр, фитнес-центр, салон красоты и т.д.).

В свою очередь, нематериальные факторы мотивации трудового персонала в разработанной на основе компании ООО «Арион» системе будут следующие:

1. Общественное признание (размещение фотографии лучшей смены на доске почета);
2. Личная похвала руководства (вручение сотрудникам грамот и благодарственных писем).

Что касается критериев, то они будут различны для индивидуальной оценки и командной, а также индивидуально будут оцениваться администраторы магазина.

Отметим, что данная система мотивации и стимулирования труда отвечает всем ранее заявленным требованиям:

- 1) Она системна, сочетает в себе все три уровня мотивации (личностный, групповой, организационный);
- 2) Система не узконаправленна, обменять полученные баллы сотрудник может на что угодно, удовлетворить свои потребности, своей второй половине или же своих детей.
- 3) Система сочетает в себе наиболее эффективные инновационные факторы мотивации и стимулирования персонала.

Таким образом, применение разработанной системы мотивации учитывает психологические принципы мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также использует действенные методы мотивации привлечения, удержания и эффективного труда.

**Заключение.** В ВКР были сделаны следующие выводы:

1. Мотивация – это внутреннее состояние человека, которое вызвано внутренним или внешним воздействием, связано с его потребностями, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Она бывает внутренней и внешней, прямой и опосредованной. Система мотивации трудовой деятельности в организации преследует следующие задачи: сохранение сотрудников в компании и обеспечение их лояльности; привлечение персонала в организацию; стимулирование производительной деятельности; контроль за издержками на рабочую силу; обеспечение административной эффективности и простоты.

2. Система мотивации персонала является сложной совокупностью потребностей, стимулов и мотивов, которые постоянно меняются. Построение системы мотивации предусматривает на практике внимание к четырем основным моментам (материальное стимулирование; карьерный и профессиональный рост; признание достижений; оптимизация корпоративной культуры), но не исчерпывается ими. Для создания эффективной системы мотивации руководителю необходимо определить, каковы же реальные потребности сотрудников и каким образом их можно удовлетворить.

3. Современные методы мотивации подразделяются на экономические (прямые и косвенные), организационные и морально-психологические. Отметим, что успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанным на глубоком и всестороннем изучении положения дел в организации, а также мотивационной структуры поведения ее персонала.

4. Компания ООО «Арион» - это коммерческое предприятие, основной целью хозяйственной деятельности которой является извлечение прибыли. Основным видом деятельности компании является торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах. В компании функциональный принцип в построении и специализации управленческого процесса по функциональным

ее подсистемам. Также данную организацию можно назвать эффективно функционирующей.

5. Степень удовлетворенности материальными и нематериальными факторами мотивации трудовой деятельности в ООО «Арион» оценивается как низкая. Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

6. В существующих условиях нестабильной экономической ситуации, а также жесткой конкуренции для того, чтобы оставаться конкурентоспособным, организация должна использовать действенную систему мотивации каждого работника. Если это система выстроена грамотно, руководство предприятия имеет возможность координировать усилия персонала и реализовывать потенциальные возможности коллектива для достижения поставленной цели.

7. Сотрудники, выполняя качественно свою работу, зарабатывают баллы, как индивидуальные, так и командные, эти баллы они впоследствии могут обменять на сертификаты различных компаний г. Саратов, с которыми ООО «Арион» заключит договора о сотрудничестве. Планируется охватить 45-50 компаний в разных сегментах рынка, заключить с ними договора о сотрудничестве.

8. В ООО «Арион» было решено использовать принцип конкурентной борьбы, поэтому только сотрудники лучшей смены получают баллы за свою работу. Это должно сплотить коллективы, данный критерий направлен именно на групповой фактор мотивации.

9. Также стоит отметить, что каждый сотрудник компании будет заинтересован в получении максимального количества индивидуальных баллов. Во-первых, от него зависит команда, во-вторых, все результаты будут представлены в открытом доступе, соответственно все сотрудники будут следить за состоянием дел.

10. Применение разработанной системы мотивации учитывает психологические принципы мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также использует действенные методы мотивации привлечения, удержания и эффективного труда.