

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 организации  
(на примере ООО «Авто Стандарт»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 542 группы

Направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Тугаевой Лилии Витальевны

Научный руководитель

к. э. н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Заведующий кафедрой

к. э. н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Саратов 2020

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы работы обусловлена тем, что переход к социально ориентированному рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Эффективность организации напрямую зависит от качества работы сотрудников. На данный момент вопрос успешной мотивации персонала в отечественных организациях остается актуальным. Задачей для руководителя является разработать систему мотивации, чтобы заинтересовать своих сотрудников.

Необходимо знание о том, что движет человеком, какие мотивы лежат в основе его действий, и каким потребностям они соответствуют. Понимание этого процесса позволит предприятию разработать действующую систему стимулирования сотрудников, которая будет соответствовать их интересам и ожиданиям, порождаемым у них физиологическими или психологическими недостатками чего-либо. Об их существовании можно только судить по поведению человека.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятием встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособлявая все со стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации.

В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности людей является их мотивация.

### **Степень разработанности проблемы в литературе.**

Проблема мотивации труда персонала приобрела свою значимость и актуальность еще в двадцатых годах прошлого столетия. Родоначальниками теории мотивации можно считать А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Грегора, работы которых дали старт множеству исследовательских проектов и

привели к появлению концептуальных разработок, моделей, широко применявшихся на практике в развитых индустриальных странах и успешно используемых до сих пор.

Значительный вклад в развитие современных теорий мотивации труда внесли работы С. Адамса, К. Альдерфера, Д. Аткинсона, В. Врума, Д. Лауфера, Д. Лорша, Э. Лоулера, П. Лоуренса, Д. МакКлелланда, Э. Мэйо, У. Оучи, Л. Портера, Б. Скиннера, Ф. Тейлора, и других зарубежных авторов. Среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования концепций мотивации трудовой деятельности, следует назвать А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина и В.А. Ядова.

В настоящее время закономерности построения и развития систем мотивации и стимулирования отражены в трудах С.Н. Апенько, Е.Н. Ветлужских, А.П. Егоршина, А.В.Копытовой, Е.А. Митрофановой, В.Г. Соломанидина, Т.О. Соломанидиной, С.А. Шапиро и др. В работах О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, А.И. Наумова, Ю.Г. Одегова, С.Д. Резника, В.В. Травина исследуется мотивация и стимулирование работников предприятий и организаций и формирование их организационного поведения.

Несмотря на большое количество публикаций по теме исследования мотивации труда, проблема совершенствования мотивации персонала в недостаточно изученной.

**Целью** работы является исследование процесса мотивации трудовой деятельности персонала в организации и разработка рекомендаций по совершенствованию этого процесса в ООО «Авто Стандарт».

На основании поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать понятие и определить цели мотивации трудовой деятельности персонала в организации;
- изучить комплексную систему стимулирования трудовой деятельности персонала в организации;

- определить инструменты мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации;
- дать общую характеристику деятельности ООО «Авто Стандарт»;
- изучить механизм мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Авто Стандарт»;
- выявить проблемы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Авто Стандарт»
- определить возможность использования дополнительных льгот и привилегий в ООО «Авто Стандарт»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Авто Стандарт»
- дать оценку эффективности предложенным мероприятиям.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения и списка использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В первой главе «Понятие, цели и модель мотивации трудовой деятельности в организации» рассматриваются теоретические основы исследования мотивации трудовой деятельности в организации, определяется модель мотивации трудовой деятельности в организации, изучаются инструменты и механизм мотивации трудовой деятельности в организации. Мотивация трудовой деятельности является одним из факторов, способствующих успеху организации к конкурентной борьбе, поскольку она значительно повышает заинтересованность персонала в результатах труда. Мотивация трудовой деятельности предполагает использование материальных и нематериальных стимулов, причем последние на сегодняшний день становятся все более актуальными как для работников, так и для работодателей. Поэтому умелое использование и комбинирование материальных и нематериальных стимулов в управлении персоналом является одним из факторов успеха предприятия на рынке. Мотивационная среда, основанная на материальной мотивации персонала, имеет в основном стабилизирующее действие, помогая закрепить

на предприятии наиболее ценных сотрудников, а мотивационная среда, сформированная на основе нематериальной мотивации, истинно стимулирует персонал к активной работе с полной отдачей сил. Многочисленные исследования показывают, что современному работнику от организации необходимо получать больше, чем только заработную плату. Доверие к руководству и вера в свою компанию выступают основными целями нематериальной системы мотивации. Также инструменты нематериальной мотивации не требуют больших финансовых затрат и формируют благоприятную атмосферу в коллективе, особенно в кризисные периоды.

**Во второй главе «Анализ мотивации трудовой деятельности ООО «Авто Стандарт»** проанализирована мотивация трудовой деятельности ООО «Авто Стандарт», определен механизм мотивации трудовой деятельности в ООО «Авто Стандарт», а также выявлены проблемы мотивации трудовой деятельности в данной организации. Безусловными сильными сторонами в деятельности ООО «Авто Стандарт» являются сложившаяся за годы работы положительная репутация среди партнеров и контрагентов, устойчивые и оформленные юридически связи с ключевыми контрагентами, а также гибкая и конкурентоспособная ценовая политика. К наиболее очевидным слабым сторонам следует отнести использование отчасти устаревшего оборудования и периодически возникающая неполная загрузка имеющихся в распоряжении компании производственных мощностей. К возможностям, позволяющим в перспективе нарастить долю компании на рынке, можно отнести привлечение новых клиентов через каналы маркетинговой коммуникации, позитивные изменения в законодательстве, а также создание благоприятного макроэкономического климата вследствие изменения курса валют или снятия экономических санкций. Основными внешними угрозами, создающими препятствия на пути развития компании, являются потенциальное ужесточение конкурентной среды, усиление международной политической напряженности, а также возможное государственное регулирование в отрасли. В ООО «Авто Стандарт» заложены крепкие основы для развития

системы управления персоналом, созданы предпосылки для построения в высшей степени благоприятной внутренней атмосферы и развитой корпоративной культуры. Вместе с тем, действующая система не лишена недостатков. Основной пласт данных недостатков, с нашей точки зрения, касается количественных показателей при расчете стимулирующих и мотивирующих выплат. Данные опросы работников предприятия, а также анализ принятого в компании Положения об оплате труда свидетельствуют о необходимости пересмотра размера начислений выплат, связанных с выполнением должностных обязанностей и перевыполнением установленных плановых показателей. С нашей точки зрения, подобные меры будут способствовать не только повышению лояльности сотрудников, но и улучшению финансового результата компании.

**Третья глава «Направления совершенствования мотивации трудовой деятельности в ООО «Авто Стандарт»** раскрывает направления совершенствования мотивации трудовой деятельности в ООО «Авто Стандарт». Определена возможность использования дополнительных льгот и привилегий в ООО «Авто Стандарт», а также дана оценка эффективности предложенным мероприятиям. Нам представляется необходимым переконфигурирование системы мотивации сотрудников, принятой в ООО «Авто Стандарт». Прежде всего, это выражается в необходимости построения прозрачной и неукоснительно соблюдающейся системы начисления заработной платы, а также введения системы премирования. Применительно к деятельности ООО «Авто Стандарт» представляется уместным применение мер нематериального стимулирования сотрудников, которые уже давно зарекомендовали себя, например, объявление благодарности, награждение почетной грамотой, наделение званием лучшего в профессии, предоставление расширенного пакета социальных льгот, проведение корпоративных мероприятий и тимбилдингов и т.д.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** По результатам настоящего исследования можно сделать следующие выводы.

Мотивация персонала является одной из подсистем управления персоналом, которая оказывает побудительное воздействие на персонал организации. Существуют различные дефиниции определения «мотивация». Но практически все они сходятся в том, что мотивация заключается в активизации деятельности персонала, побуждении его к эффективному труду для достижения целей организации.

Основными целями трудовой мотивации выступают:

1. Формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
2. Обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутриорганизационного общения;
3. Формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Анализ мотивации трудовой деятельности был проведен на примере ООО «Авто Стандарт».

Компания ООО «Авто Стандарт» является лидером в Саратовской области в сфере заготовки, переработки и реализации металлолома.

ООО «Авто Стандарт» осуществляет также деятельность по приемке черного и цветного лома с индивидуальным подходом к каждой партии, с возможностью разделения смешанного металлолома по видам. Благодаря этому у клиента появляется возможность больше заработать, а компании избежать затрат по дополнительной сортировке поступившего металлолома.

У предприятия ООО «Авто Стандарт» сложилась довольно хорошая атмосфера для работников. Должностей на предприятии не так много, но в ходе прохождения практики все они были рассмотрены, и, более того, были опрошены все работники одного из трёх участков ООО «Авто Стандарт» в городе Саратове.

Выделим наиболее распространённые недостатки в существующем механизме трудовой мотивации, по мнению работников:

1. Небольшой размер премиальных выплат.
2. Отсутствие тренингов по повышению квалификации.
3. Практически отсутствует карьерный рост для производственных рабочих.
4. График работы.
5. Отсутствие надбавок за перевыполнение ежедневного плана по переработке металла.
6. Слишком загрязнённый участок работы.

Были выделены следующие проблемы, связанные с оплатой труда на предприятии ООО «Авто Стандарт»:

- Не большой размер премиальных выплат;
- Отсутствие надбавок за перевыполнение ежедневного плана по переработке металла.

В результате анализа системы мотивации персонала в ООО «Авто Стандарт» были выявлены следующие недостатки:

а) действующее положение о премировании устарело, оно не отражает современных тенденций в мотивации персонала, многие его положения юридически безграмотны, система его реализации громоздка и бюрократична, оно не мотивирует персонал на достижение целей предприятия;

б) применяются недостаточно эффективные системы мотивации персонала (существующая система оплаты труда действует уравнилельно), на предприятии отсутствуют нематериальные системы мотивации.

В результате работники не мотивированы на достижение поставленных целей, они не чувствуют себя «замеченными» со стороны руководства, не проявляя в итоге заинтересованности к повышению трудовой активности.

При разработке системы оплаты труда для ООО «Авто Стандарт» был использован тот фактор, что работники предприятия в основном ориентированы на материальное стимулирование. С помощью установления

размера заработной платы от оценочных коэффициентов в основу организации заработной платы на предприятии был заложен мотивирующий механизм.

Для совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предлагается разработать и внедрить следующие мероприятия:

а) установить оплату труда рабочих в зависимости от оценки по системе «360° аттестация»;

б) установить оплату труда руководящего состава в зависимости от оценки по Системе сбалансированных показателей (ССП);

в) установить оплату труда специалистов и служащих в зависимости от оценки по системе KeyPerformanceIndicators (KPI);

г) внедрить систему выплат премий по итогам работы за год (за счет полученной прибыли), а также премий несистематического характера, также выплачиваемых за счет полученной премии;

д) разработать и внедрить систему нематериальной мотивации работников, основанную на потребностях персонала предприятия.

Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что внедрение мероприятий позволит повысить рентабельность на 9,92%, а производительность труда на 10%. При этом прибыль организации увеличится на 99 416 тыс. руб., а внедрение мероприятий потребует затрат в размере 684 тыс. руб. Срок окупаемости мероприятий составит один год.