

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НОРНИКЕЛЬ — ОБЩИЙ
ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Петросян Виктории Иосифовны

Научный руководитель
к. э. н., доцент

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к. э. н., доцент

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Саратов 2022

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Мотивация труда является одним из важнейших факторов результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Основная цель применения процессуальных теорий мотивации — максимально использовать доступные рабочие ресурсы, что позволит повысить общую производительность и прибыльность компании, а также побудить людей к эффективному труду.

В организациях, которые уже столкнулись со своей неэффективностью, все большее внимание уделяется теме мотивации, в особенности рассматривают применение процессуальных теорий мотивации, так как эффективное управление персоналом не под силу построить без понимания того, что движет человеком и правильного использования механизмов влияния и стимулов к работе.

Процессуальные теории мотивации акцентируют внимание на процессе мотивации. Они рассматривают потребности как один из элементов поведенческого процесса, который связан с конкретной ситуацией. Для достижения конкретной цели, человек выбирает определенный вид своего поведения.

Процесс мотивации раскрывается в процессуальных теориях, объясняющих, почему люди готовы осуществлять определённые действия, затрачивая больше или меньше усилий для удовлетворения потребностей.

Цель работы – исследование процесса применения процессуальных теорий мотивации в организации на примере ООО «Норникель — Общий центр обслуживания».

Задачи:

— дать понятие и рассмотреть цели применения процессуальных теорий мотивации в организации;

— изучить модели применения процессуальных теорий мотивации в организации;

— исследовать механизмы применения процессуальных теорий мотивации;

— дать общую характеристику ООО «Норникель — Общий центр обслуживания»;

— проанализировать применение мотивационной теории В. Врума в Middle-офисе ООО «Норникель — Общий центр обслуживания»;

— провести анализ применения мотивационной теории справедливости Д.С. Адамса в Middle-офисе ООО «Норникель — Общий центр обслуживания»;

— усовершенствовать применение теории справедливости Адамса и модели мотивации Портера – Лоулера в Middle-офисе ООО «Норникель — Общий центр обслуживания»;

— рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий в Middle-офисе ООО «Норникель – Общий центр обслуживания».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы применения процессуальных теорий мотивации в организации» раскрываются понятие, цели, модели и механизмы применения процессуальных теорий мотивации в организации.

Применение процессуальных теорий мотивации — реализация процессуальных теорий мотивации в организации, путем изучения выбранного сотрудником определенного типа поведения и формирования эффективного поведения для достижения целей организации.

Целью применения процессуальных теорий мотивации является эффективное использование процессуальных теорий мотивации в проведении

мероприятий по мотивированию персонала для достижения целей организации.

Основными процессуальными теориями считаются: теория Виктора Врума, теория Джона Стейси Адамса, теория Лаймана Портера и Эдварда Лоулера.

Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей фирмы и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, работающих в организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

На основе механизма мотивации и теории Виктора Врума можно рассмотреть механизм применения процессуальной теории ожиданий:

В приведенном механизме мотивации поведение работника рассматривается как набор трех связей ожиданий, то есть учитываются соотношение факторов затрат, результатов, вознаграждения и валентности. Значение данных связей оказывают влияние на выбор работником определенного типа поведения. После выбора поведения и определенных действий, направленных на достижения вознаграждения, работник оценивает удовлетворение своих потребностей. Данная оценка приведет к выбору поведения работника в дальнейшем.

На основании механизма мотивации персонала и процессуальной теории Портера–Лоулера можно рассмотреть механизм применения процессуальных теорий мотивации:

Предложенную модель необходимо рассматривать, начиная с индивида, работника организации. Согласно общей схеме механизма мотивации у индивида существует потребность, которую необходимо удовлетворить. Внутреннее побуждение (мотив) перерастает в определенную фактически осуществляемую деятельность под влиянием внешнего побуждения

(стимула), который может предложить ему компания, а также под влиянием ценности вознаграждения и вероятности вознаграждения.

Работник выбирает определенный тип поведения, который, по его мнению, приведет к удовлетворению потребностей. Данное поведение в схеме рассматривается, как часть модели Портера–Лоулера. После осуществления действий, направленных на достижение цели, человек оценивает соответствие ожидаемой и фактической оценки своей работы со стороны руководства — удовлетворенность. Эта оценка будет влиять на его восприятие будущих ситуаций.

Мотивы и их формирование, все многообразие потребностей, установки, потенциал личности, так или иначе, отражаются, систематизируются и изучаются в различных теоретических концепциях мотивации труда и служат первым шагом в разработке мотивационного механизма.

В главе 2 «Анализ применения процессуальных теорий мотивации в ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» рассмотрена общая характеристика ООО «Норникель — Общий центр обслуживания», проанализировано применение мотивационной теории В. Врума в Middle-офисе ООО «Норникель — Общий центр обслуживания», проведен анализ применения мотивационной теории справедливости Д.С. Адамса в Middle-офисе ООО «Норникель — Общий центр обслуживания».

Общий центр обслуживания строится по трехуровневой модели:

- 1.Back–офис.
- 2.Middle–офис.
- 3.Front–офисы.

В настоящее время «Норникель — ОЦО» оказывает услуги для 58 предприятий группы «Норникель».

В 2021 году среднесписочная численность работников ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» по данным ФНС составила 3856 человека, это является признаком широкого масштаба деятельности

компании. Это на 293 человека больше, чем в 2020 году и на 965 человек больше, чем в 2019 году.

Организационная структура ООО «Норникель — Общий центр обслуживания» — дивизионально-региональная.

Вся деятельность организации в конкретном регионе подчиняется соответствующему региональному директору, ответственному перед высшим руководящим органом организации — генеральным директором.

Рассматривая организационную структуру Middle-офиса ООО «Норникель—ОЦО» в г. Саратов, можно сказать, что она является линейно - функциональной.

Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

В 2020 году выручка ООО «Норникель — Общий центр обслуживания» выросла по сравнению с 2019 годом на 697 900 тыс. руб. (8%) и составила 9 412 220 тыс. руб. В 2021 году выручка увеличилась на 24% в сравнении с 2020 годом и составила 11 698 800 тыс. руб.

В 2020 году себестоимость по сравнению с 2019 годом выросла на 696 290 тыс. руб. и составила 8 601 160 тыс. руб.; в 2021 году себестоимость по сравнению с 2020 годом возросла на 24% и составила 10 665 100 тыс. руб.

В 2020 году прибыль увеличилась на 2% в сравнении с 2019 годом и составила 829 262 тыс. руб. В 2021 валовая прибыль по сравнению с 2020г увеличилась на 19 813 тыс. руб., т.е. повысилась на 25% и составила 1 033 655 тыс. руб.

По данным анализа коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Норникель — Общий центр обслуживания» в целом можно сказать, что компания верно формирует своё имущество, не допускает крупной задолженности по кредитам и займам, тщательно следит за выплатой

задолженности перед персоналом, бюджетом, внебюджетными фондами и другими кредиторами.

Из составленного PEST – анализа, основными факторами, оказывающими влияние на деятельность ООО «Норникель — Общий центр обслуживания» в городе Саратов являются экономические факторы. В основном это связано с отраслью, в которой осуществляет свою деятельность предприятие.

Однако большие возможности для организации стоит рассматривать со стороны социальных факторов.

Таким образом, PEST – анализ позволил выявить основные факторы внешней среды, влияющие на деятельность ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» города Саратова.

Для объединения всех факторов, оказывающих влияние на компанию, применен SWOT – анализ, как наиболее наглядный инструмент, позволяющий оценить возможные стратегии развития компании. В результате проведенного SWOT-анализа, в ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» в городе Саратов были выявлены возможные направления стратегических действий при возможных внешних и внутренних факторах.

Для выявления применения процессуальных теории мотивации в Middle-офисе ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» было проведено анкетирование сотрудников.

В Middle-офисе «Норникель — ОЦО» существенную роль занимают факторы ожидания. Больше половины опрошенных сотрудников считают, что смогут достичь поставленных целей, и они знают, что будут вознаграждены, при этом они ценят предлагаемую награду.

Рассматривая мотивацию Виктора Врума в Middle-офисе «Норникель – ОЦО», стоит сказать о наличии взаимосвязи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами. Большинство работников уверены, что их усилия приведут к нужному результату.

Для эффективной мотивации руководство устанавливает взаимосвязь между достигнутыми результатами и вознаграждением. Руководство устанавливает определенные задачи, по достижению которых человек получает награду.

Рассматривая применение теории справедливости в Middle-офисе «Норникель – ОЦО», в проведенном анкетировании видно, что больше половины опрошенных сотрудников компании считает справедливым получаемое вознаграждение на работе. Так считают 34% опрошенных – давшие ответ «Да» и 55% давшие ответ «Скорее да, чем нет». Из опрошенных сотрудников ответили «Скорее нет, чем да» – 9%. И только 2% ответили категорическое «Нет». Данные ответы еще раз доказывают важность мотивации в труде.

Также что половина опрошенных сотрудников компании считает, что размер оплаты труда соответствует объему и сложности работы, которую они выполняют, в сравнении с сотрудниками организаций, выполняющих аналогичную работу. В данном случае достигается баланс в сравнении вклада и вознаграждения между индивидом и его коллегами, существует распределительная справедливость, которая действует положительно при мотивации к более производительному труду.

В главе 3 «Направления совершенствования применения процессуальных теорий мотивации в Middle-офисе ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» обосновываются основные направления совершенствования применения процессуальных теорий мотивации, в качестве которых автор предлагает рекомендации по улучшению применения теории справедливости Адамса и модели мотивации Портера - Лоулера в Middle-офисе ООО «Норникель — Общий центр обслуживания».

Разработка направлений по улучшению применения процессуальных теорий мотивации, строилась на основании следующих выявленных проблем:

1. Проблема неудовлетворенности вознаграждением.

2. Отсутствие прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами у работников организации.

3. Проблема субъективного определения отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям работников и соотношения его с вознаграждением других работников предприятия, выполняющих аналогичную работу.

Для решения данных проблем были предложены мероприятия по улучшению применения теории справедливости Адамса и модели мотивации Портера - Лоулера.:

— квартальное премирование десяти работников с наивысшими результатами производительности труда;

— оплата путевок в санаторий 50 работникам с наивысшими результатами по итогу полугодия;

— создание оснащенного спортивного зала в офисе для сотрудников и групповых занятий;

— подарочные сертификаты на 5000 рублей для 250 работников с наивысшими результатами по итогу трех месяцев;

— проведение опросов сотрудников, с целью определения ими оценки своих усилий на корпоративном портале;

— организация работы экспертного совета по оценке труда, занимающегося всесторонним, качественным анализом трудовой деятельности и учитывающего весь спектр факторов, влияющих на эффективность работы сотрудников.

Внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 31 009 500 руб. Затраты при этом составят 13 800 000 руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 17 209 500 руб., а эффективность – 125%.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Применение процессуальных теорий мотивации — реализация процессуальных теорий мотивации в организации, путем

изучения выбранного сотрудником определенного типа поведения и формирования эффективного поведения для достижения целей организации. Целями применения процессуальных теорий мотивации является эффективное использование процессуальных теорий мотивации в проведении мероприятий по мотивированию персонала для достижения целей организации.

В Middle-офисе «Норникель – Общий центр обслуживания» осуществляется недостаточно эффективное применение процессуальных теорий мотивации персонала, так как существуют проблемы неудовлетворенности вознаграждением; отсутствие прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами у работников организации; проблемы субъективного определения отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям работников и соотношения его с вознаграждением других работников предприятия, выполняющих аналогичную работу. Для решения данных проблем были разработаны мероприятия по улучшения применения процессуальных теорий мотивации с использованием теории справедливости Адамса и комплексной теории мотивации Портера– Лоулера. И рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий в Middle-офисе ООО «Норникель – Общий центр обслуживания».