

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 (на
примере ООО «НОН СТОП»)**

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Тойловой Алины Ивановны

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 исследования обусловлена тем, что одной из основных задач управленческой работы в современных организациях считается поиск эффективных методик управления трудом, обеспечивающих достижение более высоких производственных результатов за счет активизации человеческих ресурсов. Путь к эффективному управлению человеческими ресурсами реализуется с помощью осознания его мотивации. Принимая во внимание то, что движет и вдохновляет людей к работе, какие мотивы лежат в основе его поступков, можно попытаться создать эффективную систему форм и способов управления людьми. Для этого важно знать, как возникают или вызываются мотивы, как и с помощью каких способов они могут быть приведены в действие и как реализуется мотивирование людей.

Степень разработанности проблемы. Проблема мотивации трудовой деятельности сотрудников стала очень распространённой в последнее время в связи с растущим интересом к этой области. Изучение литературы показало, что вопросы мотивации трудовой деятельности и методические аспекты развития и оценки мотивации труда работников в науке рассмотрены в работах таких ученых, как В. Асеева, Р. Вербердера, В. Шаховского, П. Друкера, С. Трапицына, Т. Захаровой, В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Д.Э. Макгрегора, Ф. Герцберга, Л.П. Буюева, В.И.Герчикова, П.К. Анохина, Н.А. Бернштейна, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, Р.С. Немова, Е.П. Ильина.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса мотивации трудовой деятельности в организации ООО «НОН СТОП», а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию этого процесса.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: дать понятие и раскрыть цели и модель мотивации трудовой деятельности персонала в организации; рассмотреть принципы, формы и

методы мотивации трудовой деятельности персонала в организации; раскрыть типы мотивации трудовой деятельности персонала в организации; дать общую характеристику ООО «НОН СТОП»; проанализировать типы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НОН СТОП»; исследовать формы, методы и проблемы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НОН СТОП»; рассмотреть возможность создать социальный пакет в ООО «НОН СТОП»; представить перепроектирование работы сотрудников в ООО «НОН СТОП»; оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников и приложений А,Б.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы мотивации трудовой деятельности персонала в организации» автором раскрываются понятие, цели, модель и методы мотивации трудовой деятельности персонала в организации.

Мотивация трудовой деятельности — совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Методы управления отличаются, прежде всего, мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия на объект управления. Классификация методов управления в соответствии с их мотивационными характеристиками включает три группы методов: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические. В системе мотивации необходимо найти верное соотношение между вознаграждением и наказанием. Негативная реакция руководства мешает деятельности сотрудника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает уровень удовлетворенности.

В то же время положительная оценка выполненной работы повышает самооценку, мотивирует трудовую деятельность и увеличивает творческую инициативу.

На сегодняшний день существует условное разграничение стимулов на материальные и нематериальные. Всё разнообразие нематериальных форм мотивации изучается с точки зрения их целевого применения директорами. Суть их «нематериальности» заключается в том, что сотрудник напрямую не имеет материальных благ или получает их как символ успеха, достижений. Существует две разновидности материального стимулирования персонала: денежные методы и неденежные.

Не существует методов мотивации сотрудников, которые были бы эффективны во всех обстоятельствах. Для эффективной мотивации необходимо решить задачу с несколькими переменными: умело сочетать материальные и нематериальные виды мотивации; иметь положение об оплате труда и одновременно дифференцированный подход к мотивации отдельных работников; своевременно реагировать на изменение мотивов трудовой деятельности подчиненных с учётом общей тенденции к повышению потребностей.

Для того, чтобы лучше понимать своих сотрудников, создавать для них благоприятные условия, выбирать наиболее действенные формы стимулирования труда, необходимо проанализировать типы их мотивации. Знание мотивационных типов поможет задать вектор в работе с персоналом. А от умения применять полученную информацию будет зависеть насколько эта работа окажется эффективной.

В главе 2 «Анализ мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «НОН СТОП»» автор даёт общую характеристику деятельности ООО «НОН СТОП», проводит анализ экономических, административных, социально-психологических методов мотивации трудовой деятельности

персонала и анализирует проблемы применения разных методов мотивации трудовой деятельности персонала в организации.

Предприятие фитнес-клуб «НОН СТОП» — это спортивно-оздоровительный центр для желающих приобрести или поддержать хорошую физическую форму, пользуясь самыми современными западными технологиями и программами в области фитнеса. Точкой отсчета в истории клуба «НОН СТОП» компания считает июнь 2009 года, когда открылся клуб в г. Саратов по адресу Большая Казачья, д. 49/65. Целью предприятия является удовлетворение потребности населения в желании поддерживать своё физическое здоровье. Руководство фирмы своей деятельностью ориентируется на изучение потребности и запросов потребителей, и в качестве одной из главных задач считает повышение качества предоставляемых услуг.

Общая клиентская база фитнес-клуба «НОН СТОП» составляет 4100 человек. Количество действующих клиентов на начало 2022 года составляет порядка 700 человек. Это является достаточно комфортной загруженностью относительно площади клуба, которая составляет 500 м².

Организационная структура «НОН СТОП» — это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимозависимость между управляющей и управляемой системой. При создании такой структуры основное внимание уделяется распределению прав и обязанностей между различными подразделениями организации.

Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер. Уровень управления в клубе «НОН СТОП» — это набор звеньев управления, которые занимают определенный уровень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Форма организации управления в ООО «НОН СТОП» — дивизиональная организационная структура, где отделения созданы по продуктовой линейке. Это означает то, что в фитнес-клубе функционирует дивизион под каждый вид услуг. Нагрузка на высшее руководство при дивизионной организационной структуре управления существенно снижается, так как все текущие решения принимаются руководством подразделений. Они самостоятельно планируют свою работу, решают текущие вопросы и отвечают за результаты своей деятельности.

Численность персонала спортивного клуба «НОН СТОП» составляет 35 человек.

Для того чтобы распознать мотивы работников и осуществить грамотное стимулирование трудовой деятельности была использована методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова, которая позволила выявить основные типы мотивации трудовой деятельности персонала в фитнес клубе «НОН СТОП».

По результатам проведения анкетирования выяснилось, что из опрошенных сотрудников:

— 54 % (16 человек) относятся к патристическому типу;

— 24 % (7 человек) к профессиональному;

— 10 % (3 человека) к хозяйскому;

— по 5 % (по 2 человека) к инструментальному и люмпенизированному.

Руководство фитнес клуба «НОН СТОП» использует экономические, социально-психологические и административные методы мотивации для стимулирования работы сотрудников. Весьма значимой материальной формой мотивации персонала в спортивном клубе «НОН СТОП», является оклад, начисляемый работникам.

Директор фитнес-клуба «НОН СТОП» целенаправленно проводит мероприятия, по повышению удовлетворенности персонала работой в

компании, используя разнообразные методы мотивации работников труда — материальное стимулирование, обеспечение социальными благами, поощрения за успехи и достижения, участие в различных мероприятиях.

В качестве материальных методов мотивации выступают дополнительные денежные премии по причине Дня Рождения, а также определение лучшего инструктора месяца, что также поощряется в денежном эквиваленте.

Материальным неденежным вознаграждением в клубе являются: возможность посещать клуб бесплатно, скидка 10 % на продукцию фитнес-бара, бесплатный годовой абонемент для родственника, скидка на массаж, внеочередные отгулы, выходные, курсы по повышению квалификации, семинары и мастер - классы от известных специалистов.

В качестве нематериальной мотивации работников применяются: индивидуальный рейтинг количества тренировок; проведение неформальных корпоративных собраний; награждение грамотами; участие в показательных выступлениях; проведение соревнований; оказание моральной поддержки в сложных жизненных ситуациях.

Руководство идет навстречу пожеланиям работников при составлении графика отпусков и расписания занятий ежемесячно.

Проведенное исследование в фитнес-клубе «НОН СТОП» показало, что проблема мотивации трудовой деятельности в организации очень актуальна. Коллектив сложился достаточно сильный и сплоченный, психологический климат на достаточно высоком уровне. Работники готовы развиваться и в большей мере реализовывать свои профессиональные навыки, открыты к новой информации и желают работать на благо фитнес-клуба. При этом им очень важна заработанная плата, всеобщее признание и учет их деятельности и мнений.

В главе 3 «НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «НОН СТОП»»

автор обосновывает основные направления совершенствования мотивации трудовой деятельности персоналом в организации и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

В качестве совершенствования системы социальной мотивации в ООО «НОН СТОП» рекомендовано создать социальный пакет. Социальная политика в компании — это один из способов дополнительного стимулирования сотрудников, который значительно повышает лояльность работников, если организация предлагает различные социальные поощрения в дополнение к зарплате.

В фитнес-клубе «НОН СТОП» наиболее оптимальным вариантом создания социального пакета будет выбор одного из трёх наборов, которые работник может выбрать по своему усмотрению, как ему будет удобнее на данный момент.

Для того, чтобы социальный пакет был эффективным, при его разработке должны быть соблюдены следующие условия: льготы, входящие в социальный пакет, должны восприниматься работниками как актуальные и необходимые; социальный пакет должен быть одинаковым для работников той или иной категории занятости; компания должна иметь возможность предоставлять льготы лучшего качества и по лучшей цене, чем на свободном рынке; и, наконец, введение социального пакета не должно значительно увеличивать расходы компании.

Таким образом, наличие социального пакета окажет положительное влияние, как на трудовую деятельность конкретного работника, так и предприятия в целом.

В процессе анкетирования сотрудников ООО «НОН СТОП» были выявлены следующие проблемы: рутинная работа, отсутствие делегирования полномочий и самостоятельности в работе. В качестве направления совершенствования рекомендуется перепроектировать работу сотрудников.

Так как 54 % сотрудников относятся к патристическому типу, для которых важно, чтобы их ценили, уважали и чтили в компании, а 24 % к профессиональному, для которых важно расширять свои функциональные задания, следовательно, методы перепроектирования работы, рекомендованные к внедрению в ООО «НОН СТОП» следующие: расширение работы инструкторов, за счет добавления новых видов работ; обогащение труда, за счёт несвойственных инструкторам функций; распределение сотрудников по категориям; прозрачность в результатах деятельности сотрудников.

При обосновании социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в ООО «НОН СТОП» была проведена оценка дополнительной прибыли от реализации данных мероприятий и сокращения потерь. Показатели, характеризующие эффективность внедрения социального пакета и перепроектирования работы: снижение % текучести кадрового состава; количество сотрудников, удовлетворенных работой на предприятии; благоприятный имидж предприятия (как внутренний, так и внешний).

Коэффициент текучести кадров в ООО «НОН СТОП» за 2020 год составил 14,8%, а за 2021 год увеличился до 27,5%. Основной причиной увольнения по собственному желанию работники называли отсутствие гибкого графика, социальных льгот и рутинность работы.

Так как основным экономическим показателем при оценке эффективности социального пакета и перепроектирования работы является коэффициент текучести кадров, в работе представлена следующая методика оценки.

В качестве затрат на осуществление найма нового сотрудника в общем виде выделим следующие:

1. Затраты на привлечение кандидатов. Иными словами, затраты на обслуживание каналов привлечения кандидатов.

2. Затраты на заработную плату, выплаченную уволившимся сотрудникам до получения им допуска к самостоятельной работе.

Величина затрат на одного сотрудника составляет 43 000 рублей.

За 2021 г. было уволено 11 сотрудников компании. Таким образом, организация ООО «НОН СТОП» потеряла за год 473 000 руб., благодаря текучести кадров.

Затраты на внедрение социального пакета в год для инструкторов тренажёрного зала будут составлять: $13 * 10\ 000 = 130\ 000$ руб. Основная цель рекомендуемых мер – снизить коэффициент текучести кадров на 22 %, чтобы текучесть составляла 5,5 %. При текучести кадров 5,5 % вновь нанимать на работу надо будет не 11 человек, а 9, поэтому эффект от мероприятия будет $43\ 000 * 9 = 387\ 000$ руб.

Рассчитав, экономический эффект, следует вычислить самую экономическую эффективность предложенного мероприятия. Экономическая эффективность будет равна 2,97 рублям. Таким образом, на каждый вложенный рубль придётся 3 рубля прибыли, следовательно, данное мероприятие можно считать окупающимся.

Экономическая эффективность в данном случае выражается в повышении прибыли предприятия за счет уменьшения текучести кадров, повышения числа квалифицированных кадров, расширения полномочий инструкторов, а также обогащения труда. Предложенные мероприятия благоприятно отразятся на финансовом состоянии в ООО «НОН СТОП».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. На сегодняшний день проблема мотивации сотрудников изучена достаточно хорошо. Но в быстро меняющемся мире, а вместе с ним и в организации меняются и способы мотивации сотрудников. Управление персоналом в организации невозможно представить без такой важной функции, как мотивация.

Многообразие методов мотивации труда персонала способствует более эффективному их использованию руководством предприятия. Комплексное использование различных видов и форм мотивации труда способствует повышению заинтересованности персонала и благоприятно влияет на его работоспособность.

Мотивация представляет собой с одной стороны процесс сопряжения целей компании и целей сотрудников для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, с другой стороны — это система разнообразных способов влияния на персонал.

Не существует методов мотивации сотрудников, которые были бы эффективны во всех обстоятельствах. Для эффективной мотивации необходимо умело сочетать материальные и нематериальные виды мотивации, иметь положение об оплате труда и своевременно реагировать на изменение мотивов трудовой деятельности подчиненных с учетом общей тенденции к повышению потребностей.

Чтобы определить тип мотивации сотрудников нужно уметь пользоваться необходимыми инструментами — тестами, опросниками, интервью. Знание мотивационных типов поможет задать вектор в работе с персоналом.

Предприятие фитнес-клуб «НОН СТОП» — это спортивно-оздоровительный центр для желающих приобрести или поддержать хорошую физическую форму, пользуясь самыми современными западными технологиями и программами в области фитнеса. Руководство фирмы своей деятельностью ориентируется на изучение потребности и запросов

потребителей, и в качестве одной из главных задач считает повышение качества предоставляемых услуг.

Данное предприятие на сегодняшний день динамично развивается и является перспективным на территории города Саратов.

На данный момент в организации ООО «НОН СТОП» существуют следующие проблемы в рамках системы мотивации персонала:

1. Отсутствие делегирования обязанностей
2. Игнорирование идей и предложений
3. Рутинность трудовой деятельности
4. Нехватка самостоятельности в работе

Для усовершенствования мотивации трудовой деятельности необходимо создать социальный пакет, который принесёт дополнительную прибыль организации за счет уменьшения текучести кадров, а также перепроектировать работу сотрудников, за счёт обогащения труда. Стоит также отметить, что эти мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала гарантируют экономический эффект и могут быть использованы в деятельности предприятий с аналогичным видом деятельности.

Таким образом, по итогам работы, можно сделать вывод, что в ООО «НОН СТОП» необходимо создать такие условия, чтобы сотрудники воспринимали свою работу как осознанную деятельность, которая является источником самосовершенствования, основой их профессионального и карьерного роста.

В практической деятельности предприятий и компаний не существует единых методов мотивации персонала, которые были бы эффективны во все времена и при любых обстоятельствах. Выбор конкретного метода мотивации определяется общей стратегией управления персоналом на предприятии.

