

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭЗОТ «СИГНАЛ»)**

студента 5 курса 571 группы  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль «Менеджмент организации»  
Экономического факультета

Шаменкова Виталия Геннадьевича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

М. В. Бгашев

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л. И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2024

**Введение.** Актуальность данной темы заключается в том, что механизм мотивации сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку он выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация и стимулирование являются неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей организации.

Степень разработанности проблемы. Исследования, изучающие теоретические основы мотивации труда, методологическое обоснование категории «мотивация» и её механизма, проблемы разделения этого «механизма» на элементы отражены в работах О.С. Виханского, Н.И. Захарова, А.Я. Кибанова, М.И. Мирской, Ю.Г. Одегова, А.Н. Оноприенко, П.С. Осипенкова, К. С. Микульского, С.Г. Струмилина, Э.А. Уткина, а так же в работах западных ученых: С. Адамса, М. Вебера, В. Врума, Р. Лайкерта, Э. Лоулера, Э. Локка, Д. Мак Грегора, А.Маслоу, Э. Мэйо, Ф. Тейлора, А. Файоля, и др.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ формирования механизма мотивации персонала в организации и разработка рекомендаций по его совершенствованию на примере ООО «ЭЗОТ «Сигнал».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть понятие формирования механизма мотивации персонала в организации;
- ✓ рассмотреть технологию формирования механизма мотивации персонала в организации;
- ✓ определить основные методы и ошибки формирования механизма мотивации персонала в организации;

- ✓ изучить общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «ЭЗОТ «Сигнал»;
- ✓ провести исследование элементов механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал»;
- ✓ определить проблемы формирования механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал»;
- ✓ предложить применение коэффициента трудового участия при формировании механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал»;
- ✓ предложить применение новых нематериальных методов при формировании механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал»;
- ✓ обосновать эффективность предложенных реализации.

Объектом исследования является ООО «ЭЗОТ «Сигнал», который представляет собой одно из предприятий, входящих в Группу компаний «Сигнал».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Теоретические основы исследования формирования механизма мотивации персонала в организации» рассмотрено понятие, технология и основные методы и ошибки формирования механизма мотивации персонала в организации.

Механизм формирования трудовой мотивации – это процесс принятия и усвоения человеком установленных правил поведения, социальных ценностей, норм, определения и выработки личностных ценностных ориентаций и установок в трудовой деятельности. А формирование механизма мотивации сотрудников – это создание всех условий, помогающих обеспечить эффективный и полноценный труд. При этом менеджеры должны учитывать, что одни и те же стимулы со временем теряют свою актуальность и перестают восприниматься персоналом в качестве поощрения. При возникновении такой ситуации придется пересмотреть всю ранее созданную систему и найти способы, позволяющие

разработать методику стимулирования, которая на протяжении длительного времени не даст сбой.

Формирование механизма мотивации персонала требует решения ряда задач, поэтому алгоритм реализации данного процесса состоит как минимум из 8 этапов, если в итоге нужный результат не достигнут, то процесс возобновляется. Кроме того сложность формирования и практической реализации механизма трудовой мотивации определяется различными факторами.

Основными методами и инструментами формирования механизма мотивации персонала определяют материальные инструменты, социальные инструменты, инструменты карьерного роста, инструменты морального характера и инструменты психологического характера. Разрабатывая методы формирования механизма мотивации, необходимо учитывать, на какой фазе экономического развития находится организация.

Во второй главе «Анализ формирования механизма мотивации персонала в организации на примере ООО «ЭЗОТ «Сигнал» дана общая характеристика деятельности компании, исследованы основные элементы данного механизма и выявлены проблемы формирования, механизма мотивации персонала в ООО «ЭЗОТ «Сигнал».

Общество с ограниченной ответственностью «Энгельсский завод отопительной техники «Сигнал» (ООО «ЭЗОТ «Сигнал») зарегистрировано по адресу: Саратовская обл., Энгельсский р-н, р.п. Приволжский, ул. Дальняя, д. 5а. Основным видом деятельности завода является Производство котлов центрального отопления.

Механизм мотивации персонала завода полностью не сформирован и имеет сокращенный алгоритм, что повлияло на мотивацию сотрудников, и предприятие, не смогло избежать высокой текучести кадров.

Высокие коэффициенты текучести кадров и увольнения по собственной инициативе, позволили предположить наличие низкой

мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал», что в свою очередь подтвердил проведенный опрос сотрудников, а также анализ уровня их мотивации.

Проведенный анализ элементов механизма мотивации позволил определить основные методы мотивации, применяемые при его формировании. Причем как выяснилось что материальное, что нематериальное стимулирование на заводе развито слабо. Руководство применяет в основном стандартные методы, которые заведомо считаются рабочими и с ними не нужно сильно заморачиваться.

Результаты анкетирования персонала завода с целью определения уровня их мотивации показали, что сотрудники ООО «ЭЗОТ «Сигнал»:

- работают в неполную силу;
- мало довольны работой в организации;
- не рассчитывают работать в организации длительное время;
- не стремятся улучшить отношения в коллективе;
- не берут на себя дополнительные обязанности.

Анализ данных следующего анкетирования, которое было проведено с целью выявления основных причин низкой мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал» позволил сделать вывод о том, что таковыми являются совокупная неудовлетворенность, частичная удовлетворенность или неосведомленность такими факторами как: должностное продвижение и профессиональный рост, техническая оснащенность, отношения с коллегами, а главное размер заработка.

Следовательно, по итогам проведенного полного анализа формирования механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал», выявлены основные проблемы и недостатки данного процесса, на которые следует обратить внимание:

- ✓ механизм мотивации персонала на предприятии недостаточно развит;
- ✓ показатели неудовлетворенности по материальному и нематериальному стимулированию примерно одинаковы;

- ✓ при определении размера оклада и премиальных не уделяется должное внимание дополнительно выполненному объему работ, что значительно снижает заинтересованность и производительность;
- ✓ отсутствует фиксированный процент за перевыполнение плана;
- ✓ система коммуникаций на предприятии малоэффективна;
- ✓ отсутствует единый командный дух, социально-психологический климат в коллективе не способствует эффективности деятельности.

В третьей главе «Направления совершенствования формирования механизма мотивации персонала в ООО «ЭЗОТ «Сигнал»» предложено применить коэффициент трудового участия и новые нематериальные методы при формировании механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал».

В зависимости от индивидуального вклада работающих в коллективные результаты труда, базовый КТУ может снижаться, либо повышаться. В Таблицах 1 и 2 представлены показатели, повышающие и снижающие КТУ рабочим.

**Таблица 1 – Показатели, повышающие КТУ рабочим<sup>1</sup>**

Наименований показателя	Коэффициент повышения (+)
1. Проявление инициативы в работе	0,3
2. Обучение персонала (наставничество)	0,2
3. Совмещение профессий	0,3
4. Перевыполнение плановых заданий	0,2
5. Соблюдение трудовой дисциплины	0,1
6. Работа без больничных листов	0,1
7. Объявление благодарности	0,1
8. Поступление предложений от работника по улучшению процесса производства	0,2
9. Отсутствие брака	0,2

**Таблица 2 – Показатели, понижающие КТУ рабочим<sup>2</sup>**

Наименований показателя	Коэффициент понижения (-)
1. Нарушение трудовой дисциплины	0,1
2. Нарушение правил техники безопасности	0,3

<sup>1</sup> Таблица составлена автором на основе материалов статьи Синюк, Т.Ю., Казиминова, Н.Г. КРІ и КТУ как базис формирования мотивационной части сотрудников современной организации// Вестник Академии знаний. – 2020. – №37 (2). – С. 306

<sup>2</sup> Таблица составлена автором на основе материалов статьи Синюк, Т.Ю., Казиминова, Н.Г. КРІ и КТУ как базис формирования мотивационной части сотрудников современной организации// Вестник Академии знаний. – 2020. – №37 (2). – С. 307

3. Неудовлетворительное содержание рабочего места	0,2
4. Низкое качество работ	0,3
5. Допущение простоев в работе	0,5
6. Невыполнение плановых заданий	0,5
7. Объявление: замечания	0,1
выговора	0,3
8. Порча имущества организации	0,1
Утрата имущества	0,3

В Таблицах 3 и 4 представлены показатели, повышающие и понижающие КТУ руководителям, специалистам и служащим.

**Таблица 3 – Показатели, повышающие КТУ руководителям, специалистам и служащим<sup>3</sup>**

<b>Наименований показателя</b>	<b>Коэффициент повышения (+) за каждый случай</b>
1. Перевыполнение установленных заданий	0,2
2. Проявление инициативы и творческой активности в работе	0,3
3. Совмещение профессий	0,3
4. Сверхурочная работа	0,2
5. Своевременное предоставление соответствующе отчетности	0,1
6. Отсутствие замечаний со стороны контролирующих организаций	0,1
7. Разработка рекомендаций по улучшению хозяйственной деятельности предприятия	0,3

**Таблица 4 – Показатели, понижающие КТУ руководителям, специалистам и служащим<sup>4</sup>**

<b>Наименований показателя</b>	<b>Коэффициент понижения (-) за каждый случай</b>
1. Невыполнение плановых заданий	0,5
2. Низкое качество выполняемых обязанностей	0,3
3. Нарушение правил техники безопасности	0,3
4. Несвоевременное предоставление соответствующей документации	0,1
5. Невыполнение в срок приказов руководителей	0,1
6. Объявление: замечания	0,1
выговора	0,3

<sup>3</sup> Таблица составлена автором на основе материалов статьи Синюк, Т.Ю., Казиминова, Н.Г. КРІ и КТУ как базис формирования мотивационной части сотрудников современной организации// Вестник Академии знаний. – 2020. – №37 (2). – С. 308

<sup>4</sup> Таблица составлена автором на основе материалов статьи Синюк, Т.Ю., Казиминова, Н.Г. КРІ и КТУ как базис формирования мотивационной части сотрудников современной организации// Вестник Академии знаний. – 2020. – №37 (2). – С. 309

Итоговый коэффициент трудового участия определяется по формуле:

$$\text{КТУ} = 1 + \sum \text{К повыш.} - \sum \text{К пониж.},^5 (1)$$

где:

КТУ – коэффициент трудового участия;

1 – значение базового КТУ;

$\sum \text{К повыш.}$  – сумма повышающих коэффициентов, установленных за месяц;

$\sum \text{К пониж.}$  – сумма понижающих коэффициентов, установленных за месяц.

Следовательно, расчет ежемесячной заработной платы (ЗП еж.) осуществляется в соответствии с формулой:

$$\text{ЗП еж.} = \text{ЗП пост.} + \text{ЗП перем.} \times \text{КТУ},^6 (2)$$

где:

ЗП еж. – ежемесячная заработная плата;

ЗП пост. – постоянная часть заработной платы (оклад);

ЗП перем. – переменная часть заработной платы;

КТУ – коэффициент трудового участия.

Таким образом, применение коэффициента трудового участия для оценки труда усиливает зависимость заработной платы работающих от результатов их труда.

Первое предложение, направленное на совершенствование формирования механизма мотивации персонала завода за счет применения нематериальных методов касается разработки программы корпоративного тренинга командообразования для сплочения коллектива и нормализации их отношений.

Вторым предложением по совершенствованию механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал» является усиление внимания к

---

<sup>5</sup> Внедрение КТУ: как рассчитать эффективность каждого работника // Директор по персоналу. – 2019. – №10. – С. 27

<sup>6</sup> Там же



профессиональным праздникам, юбилейным и праздничным датам, как самого предприятия, так и его работников.

Третье предложение – публичное признание «первых в профессии» с вручением символических призов (например, значков, грамот, благодарственных писем и т.д.) и памятных подарков.

Для подтверждения эффективности предложенных мероприятий сначала рассчитаем необходимые затраты на их реализацию.

Сначала рассмотрим, на примере сотрудников, как изменится их заработная плата в связи с применением коэффициента трудового участия (Таблица 5).

**Таблица 5 - Расчет заработной платы с учетом КТУ сотрудников ООО «ЭЗОТ «Сигнал» подотчетным финансовому директору<sup>7</sup>**

Должность	Фактическая заработная плата, руб. (оклад)	КТУ (1+/- $\Sigma$ КТУ)	Зарботная плата с учетом КТУ, руб. (Факт. ЗП*КТУ)	Премия	Общий заработок, руб. (Факт. ЗП + Премия)
Финансовый директор	57 350	1,2	68 820	20 646	89 466
Главный бухгалтер	41 560	1	41 560	12 468	54 028
Бухгалтер	25 820	0,8	20 656	3 098,4	23 754,4
Кладовщик	25 330	0,8	20 264	3 039,6	23 303,6
Маркетолог	37 490	1,3	48 737	19 494,8	68 231,8
Менеджер по сбыту	27 350	1	27 350	8 205	35 555
Менеджер по закупкам	33 170	0,9	29 853	4 477,95	34 330,95
Менеджер по логистике	34 930	1,3	45 409	18 163,6	63 572,6
Итого	283 000	-	302 649	-	392 242,35

Из Таблицы 5 видно, что расчет размера премии сотрудников находится в прямой зависимости от уровня КТУ сотрудника:<sup>8</sup>

- ✘ КТУ < 1, значит размер премии – 15%;
- ✘ 1 < КТУ < 1,2 = 30%;

<sup>7</sup> Таблица составлена автором на основе произведенных расчетов

<sup>8</sup> Внедрение КТУ: как рассчитать эффективность каждого работника // Директор по персоналу. – 2019. – №10. – С. 31

× КТУ>1,2= 40%.

При этом расходы на выплату заработной платы с учетом КТУ увеличат в среднем затраты на выплату заработной платы рассматриваемых сотрудников на 38%. Следовательно, данный показатель можно взять за средний процент увеличения расходов на выплату заработной платы всех сотрудников завода и рассчитать сумму, на которую их нужно увеличить:

$$415\,992 \text{ тыс. руб.}^9 * 38\% = 158\,076,96 \text{ тыс. руб.}$$

Далее необходимо рассчитать затраты на реализацию такого мероприятия, как Тренинг по командообразованию (Таблица 3.6).

**Таблица 6 – Затраты на Тренинг по командообразованию для сотрудников ООО «ЭЗОТ «Сигнал»<sup>10</sup>**

Статья затрат	Сумма, руб.
Приглашение тренера ( 3 д. по 6 ч.)	121 350
Канцелярия + бумага	2 330
Раздаточный материал	4 500
Организация перекуса + напитки	9 830
Итого	138 010

Из Таблицы 6 видно, что затраты на проведение тренинга по командообразованию для сотрудников ООО «ЭЗОТ «Сигнал» составят 138 010 руб. Далее рассчитаем затраты на проведение конкурса «Лучший работник года» (Таблица 7).

**Таблица 3.7 – Смета расходов на проведение конкурса «Лучший работник года»<sup>11</sup>**

Статьи расходов	Сумма, руб.
Приз за первое место	10 000
Приз за второе место	6 000
Приз за третье место	3 000
Грамоты	700
Букеты победителям	3 000
Фуршет	20 000
Итого	42 700

<sup>9</sup> Годовая сумма расходов ООО «ЭЗОТ «Сигнал» на выплату заработной платы сотрудникам

<sup>10</sup> Таблица составлена автором на основе материалов Центр Бизнес-Технологий «Эксперт команда» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.expert-komanda.ru/> (Дата обращения: 24.02.2024 г.)

<sup>11</sup> Таблица составлена автором

Следовательно, сумма расходов на организацию конкурса «Лучший работник года» составит всего 42 700 руб.

Проведя все второстепенные расчеты можно определить общие затраты ООО «ЭЗОТ «Сигнал» на реализацию рекомендаций по совершенствованию механизма мотивации персонала завода (Таблица 8).

**Таблица 8 – Общие затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал»<sup>12</sup>**

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Увеличение заработной платы за счет применения КТУ	158 076,96
Тренинг по командообразованию	138,01
Конкурс «Лучший работник года»	42,7
Итого	158 257,67

Таким образом, из Таблицы 8 видно, что общие затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал» составят 158 257,67 тыс. руб.

Далее рассчитаем процент затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал» от выручки завода:

$$158\,257,67 \text{ тыс. руб.} / 2\,023\,936 \text{ тыс. руб.} * 100\% = 7,8\%$$

Следовательно, произведенные расчеты показывают, что затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал» составят всего 7,8% от выручки завода. Значит предложенные мероприятия не только будут эффективны и позволят улучшить мотивацию сотрудников, но и потребуют малейших финансовых вложений.

**Заключение.** В ходе написания работы были даны определения «механизма мотивации» и его формирования, определены основные компоненты и этапы формирования механизма мотивации персонала, а также названы основные методы и ошибки данного процесса.

---

<sup>12</sup> Таблица составлена автором

В ходе дальнейшего исследования была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «ЭЗОТ «Сигнал», которая показала, что данная организация представляет собой одно из предприятий входящих в Группу компаний «Сигнал».

Финансовое положение ООО «ЭЗОТ «Сигнал» находится в отличном состоянии. Выручка предприятия выросла в 2023 г. более чем в 2 раза по сравнению с 2020 г. несмотря на то, что в отчетном периоде выросли расходы предприятия, а вот чистая прибыль незначительно снизилась в 2023 г. по сравнению с 2022 г. Это может быть связано с тем, что после послабления карантинным мер и полного выхода сотрудников на свои рабочие места, завод теперь наращивает производство, однако в связи с последними событиями в стране ситуация немного нестабильная.

Кроме того, было проведено исследование формирования механизма мотивации персонала данной организации, которое показало, что механизм мотивации персонала завода полностью не сформирован и имеет сокращенный алгоритм, что повлияло на мотивацию сотрудников, и предприятие, не смогло избежать высокой текучести кадров.

Проведенный анализ элементов механизма мотивации позволил определить основные методы мотивации, применяемые при его формировании. Причем выяснилось что руководство применяет в основном стандартные методы, которые заведомо считаются рабочими и с ними не нужно сильно заморачиваться.

Анализ данных проведенного анкетирования с целью выявления основных причин низкой мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал» позволил сделать вывод о том, что таковыми являются совокупная неудовлетворенность, частичная удовлетворенность или неосведомленность такими факторами как: должностное продвижение и профессиональный рост, техническая оснащенность, отношения с коллегами, а главное размер заработка.

Итогом полного анализа формирования механизма мотивации персонала ООО «ЭЗОТ «Сигнал» стало выявление основных проблем и недостатков данного процесса:

- ✓ механизм мотивации персонала на предприятии недостаточно развит;
- ✓ показатели неудовлетворенности по материальному и нематериальному стимулированию примерно одинаковы;
- ✓ при определении размера оклада и премиальных не уделяется должное внимание дополнительно выполненному объему работ, что значительно снижает заинтересованность и производительность;
- ✓ отсутствует фиксированный процент за перевыполнение плана;
- ✓ система коммуникаций на предприятии малоэффективна;
- ✓ отсутствует единый командный дух, социально-психологический климат в коллективе не способствует эффективности деятельности.

На основе выявленных недостатков руководству ООО «ЭЗОТ «Сигнал» было рекомендовано разработать направления по их устранению. Для подтверждения эффективности всех предложенных мероприятий был произведен расчет затрат на их реализацию, а также определен процент затрат от выручки завода.